



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Företagsekonomiska institutionen

Inriktning mot Management

vt 2013

TALENT MANAGEMENT

En studie av det praktiska arbetet med Talent Management i fem företag

Kandidatuppsats

Författare: Karin Andersson 850513

Karin Grundskog 880306

Handledare: Staffan Gran

Abstract

Bachelor's thesis in Management, University of Gothenburg, School of Business, spring 2013

Title: Talent Management

Authors: Karin Andersson och Karin Grundskog

Examiner: Staffan Gran

Globalization and demographic changes are forcing today's companies to be more competitive in order to reach success. The increasing competition is proving a challenge for companies to recruit and retain competent, talented staff. To meet these challenges, Talent Management was developed during the 1990s and supplies a new and innovative way to deal with personnel management. Due to Talent Management being a relatively new theory, there is at present no generally accepted definition of the theory. This creates difficulties when turning the theory in to practice.

The object of this thesis is to examine if and how Talent Management is used in practice and the thesis also aims to present a definition of Talent Management based on our findings. The empirical data is based on five in-depth interviews with Göteborgs stad, IKEA Kalmar, Vattenfall, Volvo Trucks and WSP. The structure of the thesis is based on three main themes concerning Talent Management;

1. Awareness and definition: The thesis aims to find if the interviewed companies are familiar with the concept of Talent Management and also how they would define it.
2. Usage and Practice: The thesis also aims to find out if the companies are using Talent Management, and if so, how do they use it.
3. Aim and objective: The study examines why companies choose to work with Talent Management and what goals they aim to achieve by doing so.

The conclusion is that three out of five studied companies practices Talent Management. When working with Talent Management all three companies using the concept includes five keywords in the process; development, motivation, succession, focuses on a small group and key positions. These keywords are used as a base for the thesis definition of Talent Management, which is:

The process of working with Talent Management includes a small group of individuals which must be motivated and developed to insure the company's present and future succession of key positions.

Key Words: Talent Management, development, motivation, Key Talent, Volvo Trucks, IKEA, WSP, Vattenfall, Göteborgs stad

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	7
1.1 Problemformulering.....	8
1.2 Syfte.....	9
1.3 Frågeställningar	9
2. Referensram	10
2.1 Att leda personal – Från industriella revolutionen till Human Kapital	10
2.2 Humankapital.....	12
2.3 Employer Branding.....	13
2.4 Knowledge Management	14
2.5 Performance Management	14
2.6 Talent Management	15
2.6.1 Definitioner av Talent Management	15
2.6.2 Talent Management - Aktuell forskning	17
2.7 Sammanfattning av teorier.....	20
3. Metod	22
3.1 Vetenskaplig metod	22
3.2 Samtalsintervjuer	22
3.3 Arbetssätt	23
3.4 Validitet och Reliabilitet	24
3.5 Avgränsningar.....	25
3.6 Urval och Företag	25
3.7 Källkritik.....	26
4. Empiri	28
4.1 Företagen	28
4.1.1 Göteborgs Stad.....	28
4.1.2 IKEA.....	28
4.1.3 Vattenfall	28
4.1.4 Volvo Trucks	29
4.1.5 WSP	29
4.2 Tema 1: Begreppskännedom och definition	29
4.2.1 Göteborgs Stad.....	29
4.2.2 IKEA.....	29
4.2.3 Vattenfall	30
4.2.4 Volvo Trucks	30
4.2.5 WSP.....	30
4.3 Tema 2. Användning och arbetssätt.....	31
4.3.1 Göteborgs stad	31

4.3.2 IKEA.....	32
4.3.3 Vattenfall	34
4.3.4 Volvo Trucks	34
4.3.5 WSP.....	37
4.4 Tema 3. Syfte och målsättning.....	38
4.4.1 Göteborgs Stad.....	38
4.4.2 IKEA.....	38
4.4.3 Vattenfall	38
4.4.4 Volvo Trucks	38
4.4.5 WSP	39
5. Analys och Diskussion.....	40
5.1 Tema 1: Begreppskännedom och definition	40
5.1.1 Sammanfattande definition	42
5.1.2 Skillnader mellan den sammanfattande definitionen och andra.....	46
5.2 Tema 2: Användning och arbetssätt.....	46
5.2.1 Omfattning av Talent Management i företagen	47
5.2.2 Uppföljning av Talent Management i företagen	48
5.3 Tema 3: Syfte och målsättning	51
5.4 Företagen som inte arbetar med Talent Management	53
5.5 Behovet av Talent Management	55
6. Slutsats och Resultat.....	56
6.1 Slutsats.....	56
6.2 Egna reflektioner	56
6.3 Förslag på framtida forskning.....	57
7. Käll- och Litteraturförteckning.....	58
7.1 Litteratur	58
7.2 Artiklar.....	59
7.3 Internet.....	59
7.4 Muntliga källor	61

Figurförteckning

Figur 1. Tidslinje över uppkomst av de teorier som presenteras i referensramen,	s 10
Figur 2. Sammanfattning av referensramens teorier,	s 20
Figur 3. Volvo Trucks linjechefsstrukturs,	s 35
Figur 4. Talent Managements viktigaste komponenter,	s 45
Figur 5. Niofältare IKEA,	s 50
Figur 6. Niofältare Volvo Trucks,	s 50

Bilagor

Bilaga 1 – Intervjuguide

1. Inledning

I det inledande kapitel presenteras en bakgrunden till ämnesvalet samt problemformulering, uppsatsens tvådelade syfte och frågeställningar.

Ökad integration mellan länder samt en pågående globalisering leder till att företag påverkas mer av externa faktorer. Några exempel på detta är ökad konkurrens, ny teknologi samt förändringar i valutakurser (Price 2004). Det är dock inte bara globaliseringen som påverkar dagens företag. Faktum är att svenska företag står inför ännu fler utmaningar, bland annat i och med att Sverige för första gången i modern tid står inför ett generationsskifte, då den stora kullen av fyrtingar går i pension. Detta innebär det finns färre personer som ska träda in på arbetsmarknaden än vad det är som avgår. Det kommer således uppstå arbetskraftsbrist vilket förväntas leda till ökad konkurrens mellan företagen om kompetent personal (Gustavsson et al., 2010).

För att klara sig i dagens konkurrensutsatta företagsvärld krävs därför att företagen hittar nya framgångsrika sätt att göra sig attraktiva på vid personalrekrytering. Utvecklingen inom fältet för personalfrågor och Human Resources utgör en viktig del av detta. Price (2004) menar att konkurrensen globalt är den huvudsakliga förklaringen till denna utveckling och att den tvingar företag att hitta nya sätt att arbeta. Som ett led i detta riktas fokus mot företagets personal och det har blivit allt viktigare att rekrytera, behålla och utveckla rätt individ för jobbet. Globaliseringen kan dock innebära både för- och nackdelar för företag. En fördel är att en större mängd arbetskraft blir tillgänglig i och med att landsgränser blir mindre viktiga. Nackdelar inkluderar ökad konkurrens där fler företag slåss om samma kunder och om samma talangfulla personal. Globaliseringens för- och nackdelar blir således två sidor av samma mynt där påverkan kan ses ur båda perspektiven. I en värld där intresset för management och Human Resources är stort kan det vara svårt att välja det mest effektiva arbetssättet. Enligt Price (2004) skiftar trender inom managementforskningen precis som inom modebranschen och det är inte säkert att dagens bästsäljande managementkoncept finns kvar i morgon. Ett bestående tema är dock:

”De företag som klarar sig bäst är de som använder sin personal på det mest effektiva sättet” (Price, 2004, s. 20)

Talent Management, som är ett relativt nytt koncept, beskriver hur företag ska arbeta för att rekrytera, utveckla och behålla talanger vars egenskaper leder till ökad konkurrenskraft samt andra fördelar för företaget. Begreppet myntades av David Watkins 1998 (Business World, 2011) och har sedan dess blivit populärt inom näringslivet. Det faktum att rekryteringsprocesser är kostsamma bidrar också till ökad press på företag att rekrytera rätt från början (Nandorf, 2010). Talent Management erbjuder ett sätt att hantera detta och därför är det relevant att förstå och undersöka begreppet vidare.

1.1 Problemformulering

De förändrande förutsättningarna på världsmarknaden har skapat nya utmaningar och möjligheter för företag och organisationer. Huvudmålen är fortfarande ekonomiska, att presentera en vinst och att attrahera intressenter, men i och med att spelplanen förändrats måste företagen agera på nya sätt. Talent Management presenteras som en viktig del i företagets nya överlevnadsstrategi. Att kunna ta tillvara på kompetensen inom organisationen är viktigt inte bara ur konkurrenssynpunkt utan också för att öka vinsterna (McKinsey & Company, 2001). I motsats till detta menar vissa att Talent Management ur detta synsätt enbart gynnar en mycket liten elitgrupp, vilket i förlängningen missgynnar företaget i stort (Lewis & Heckman, 2006). Därför är det intressant att studera hur företag arbetar med Talent Management i praktiken eftersom mycket forskning tyder på att det är av största vikt för företagets överlevnad.

Att diskussionen kring begreppet Talent Management i forskningen ofta sker i väldigt generella termer kan också skapa problem. Särskilt då det än så länge inte verkar finnas en definition av Talent Management som forskarvärlden är överens om. I nuläget går det att identifiera tre tolkningar och användningsområden för Talent Management. Detta skapar ytterligare förvirring när begreppet ska användas på organisationer vilket vi återkommer till i vår teoridel (Lewis & Heckman, 2006). Det är därför intressant att se hur företag arbetar med Talent Management i praktiken samt att utifrån detta försöka hitta en definition av begreppet.

1.2 Syfte

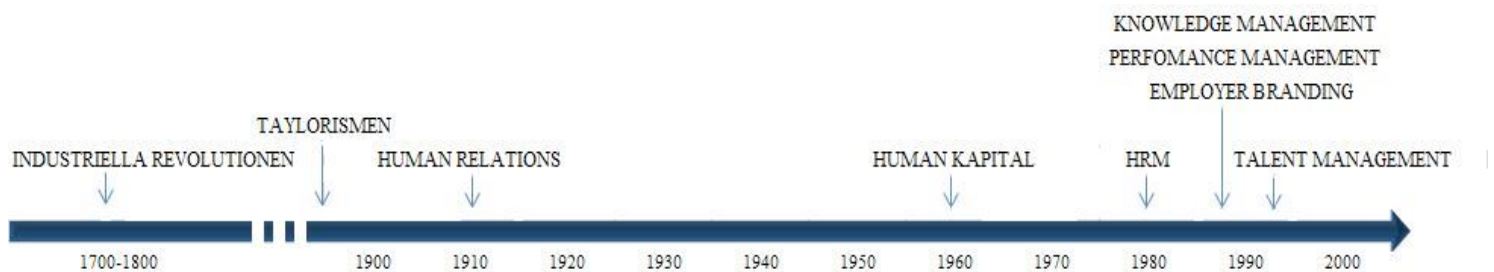
Med utgångspunkt i studiens problemformulering blir syftet för denna studie tvådelat. För det första ska studien undersöka om och hur utvalda företag arbetar med Talent Management. För det andra hoppas vi i studien kunna bidra med en definition av Talent Management som går att applicera på de företag som används i studien samt jämföra denna definition med tidigare definitioner i ämnet.

1.3 Frågeställningar

1. Känner företagen till begreppet Talent Management och hur definierar de begreppet?
2. Använder sig företagen av Talent Management? Och i så fall, hur arbetar de med Talent Management?
3. Vad är företagets syfte och mål med att arbeta med Talent Management?

2. Referensram

I detta kapitel presenteras den teoretiska referensram som beskriver utvecklingen inom HR, Humankapital och HRM. Teorier presenteras även kring de tre managementkoncepten; Knowledge Management, Performance Management och Employer Branding, som alla bygger på idéer som till viss del kan tillskrivas Talent Management. Kapitlet inleds med en tidslinje som åskådliggör när de olika teorierna vi presenterar i referensramen uppkom (se figur 1).



Figur 1: Tidslinje över uppkomst av de teorier som presenteras i referensramen.

2.1 Att leda personal – Från industriella revolutionen till Human Kapital

Behovet av en funktion som hanterade personalrelaterade frågor blev stort i och med industrialiseringen i västvärlden under 1700- och 1800- talet. Industrialiseringen, som innebar ett skifte från arbete inom främst jordbruket mot arbete i industrier och fabriker, gjorde att olika managementteorier för hur samordning av personal och arbete ska ske växte fram. Arbetet i industrierna var ofta enkelt och krävde varken kunskap eller utbildning. Frederick Taylor utvecklade under 1800-talet slut och 1900-talets början en managementteori som han kallade Scientific Management vilken var helt baserad på effektivitet. De anställda sågs mer som maskiner än människor (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2012). Taylors idéer byggde på lön som enda motivation för arbetarna och arbetet var ofta monotont och oinspirerande (Wilson, 2004). Rådande synsätt utgick från att människan av naturen är lat och oförmögen att ta ansvar (Rubenowitz, 2004). Som en motreaktions till de tayloristiska idéerna, som under flera årtionden dominerat som managementteori, växte Human Relations-rörelsen fram under första världskriget (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2012). Human Relation-rörelsens grundare Elton Mayo utförde under 1920-talet flera experiment, i den så kallade Hawthornestudien, för att undersöka hur arbetet effektivitet kunde ökas genom olika sätt att motivera de anställda (Wilson, 2004).

Human Relations-rörelsens idéer gick ut på att låta människor arbeta i grupp och på så sätt förbättra välmående och motivationen för arbetarna på arbetsplatsen. Detta skulle i sin tur leda till att de anställda jobbade hårdare för att nå organisationens mål. Inriktningen lade stor fokus på kommunikation och ledarskap (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2012).

De nya managementidéerna innebar att fler fabriker började erbjuda arbetslöshetsersättning, sjuklön och subventionerade hyror. Detta ansågs motivera personalen till att arbeta hårdare och förbli lojal till företaget. Utvecklingen av organisationer gjorde att enkla manuella arbeten snart ersattes av fler arbetsuppgifter som krävde utbildning och kunskap, vilket i sin tur ökade behovet av att styra och samordna personalen. Detta var på grund av att arbetsuppgifterna inte längre var standardiserade och personalen utförde olika arbetsuppgifter vilka behövde samordnas för att nå gemensamma resultat (Torrington et al., 2011).

Sedan slutet av 1900-talet har principerna för hur man arbetar med personalrelaterade frågor förändrats mycket. Detta beror enligt Rubenowitz (2004) på två faktorer; dels på grund av att administrationen av offentliga tjänster och produktionstekniken har förändrats och dels på grund av att samhällets socialpsykologiska klimat har förändrats och påverkat vårt sätt att se på människors ansvarsförmåga. Vidare forskning kring ämnet bidrog med nya tankar kring motivation och solidaritet till företaget. För att kunna göra ett bra jobb måste man kunna förstå och acceptera företagets övergripande mål (Rubenowitz, 2004).

Under mitten av 1900-talet var en viktig del av personalansvarigas arbete att vara kontakten mellan företagen och fackförbunden, men från och med 1980-talet minskade den fackliga kontakten och istället fokuserade man på kontakten mellan överordnad och underordnad. Detta skapade möjligheter för att kunna utvärdera och mäta den enskilda anställdes prestation och på så sätt kunna ge individuella utvecklingsmöjligheter och belöningar (Price, 2004).

Beskrivna historiska idéer är exempel på forskning som lagt grunden för nutidens Human Resources. Idag är Human Resources grunden för all personalstyrning i organisationer och hanterar alla frågor rörande de anställda (Price, 2004). Termen Human Resources har två perspektiv som beskriver två olika sätt att arbeta. Det första perspektivet, som kan ses som den

klassiska definitionen av Human Resources, benämns även som Personnel Management. Den delas in i fyra delar; att anställa rätt personal, hantera personalens prestationer, hantera förändringar inom personalstyrkan samt att administrera uppgifter som berör personalen.

Den första delen, som handlar om att anställa rätt personal, är grunden för att skapa en framgångsrik personalstruktur i företaget. Det handlar om att anställa de bästa och billigaste personerna för jobbet och att erbjuda de anställda attraktiva tjänster som gör att de stannar inom företaget. Del nummer två, att hantera personalens prestationer, innebär att motivera personalen till att jobba så effektivt som möjligt. Här spelar utbildning och utveckling en stor roll. De anställda ska känna sig viktiga för företaget, vilket leder till att de tar ansvar för sitt arbete. Att hantera förändringar inom personalstyrkan, del tre, avser främst att kunna reagera snabbt vid oförutsägbara händelser och då ändra personalstrukturen inom företaget. Förändringar genomförs bäst om de accepteras av personalen och fokus läggs på att personalen ska känna sig delaktiga vid förändringar. Den fjärde delen är administrativa uppgifter som rör personalen, vilket innebär att man bör dokumentera personalens prestationer för att veta vilka kunskaper och talanger som finns inom företaget (Torrington et al., 2011).

Det andra perspektivet av Human Resources benämns ofta som HRM, Human Resource Management, och fokuserar snarare på att leda personalen. Inom denna inriktning ses personalen som en tillgång vilken ska tas tillvara på bästa möjliga sätt. Human Resource Management, som blev ett begrepp under 1980-talet, används långsiktigt och strategiskt för att utveckla företaget. Inom Human Resource Management ses personalen som en resurs och anhängarna betonar vikten av integration och en positiv företagskultur (Torrington et al., 2011).

2.2 Humankapital

Företagets framgång är starkt relaterat till företagets tillgångar i form av personalens kunskap. Under 1960-talet utvecklade Jacob Mincer, Theodore W. Schultz och Gary Becker begreppet Humankapital (Dietz, 1975). Personalens kompetens som inte tidigare sammankopplats med företagets framgång, blev nu en del av företagets strategiska arbete (Schultz, 1961). Humankapital beskriver hur människors kunskaper och andra tillgångar kan utvecklas av företaget genom investeringar i exempelvis utbildning och sjukvård (NE, 2013a). På så sätt kan företag bygga upp resurser i form av personalens kunskap och hälsa, vilket är viktigt för att utveckla organisationen. Price (2004) skriver att brist på talangfulla personer kan vara en väldigt

begränsade faktor för både organisationer och hela ekonomier. Därför är investeringar i främst utbildningar för personalen en nödvändighet för att företagen ska nå framgång. Under 1960-talet började managementfunktionen också utveckla karriärmöjligheter inom företag. En viktig funktion blev att planera organisationens framtida behov av personal samt hur företaget skulle behålla och få störst nytta av investeringarna som gjorts i personalens utveckling. Humankapital ska snarare ses som ett lån än som ett företags egendom och därför är det viktigt att arbeta aktivt för att behålla sin investering i företaget (Torrington et al., 2011).

2.3 Employer Branding

För företag är det inte bara relevant att se över hur marknadsföring av produkter gentemot konsumenterna fungerar utan också hur marknadsföringen av organisationen gentemot allmänheten och framtida personal ser ut. Att vara en eftertraktad arbetsplats som individer väljer att arbeta på och att rekrytera rätt personal blir allt viktigare, varför företags attraktionskraft är av betydelse (Torrington et al., 2011).

Varje år gör Universum, ett av världens största Employer Branding företag, en undersökning bland 20000 studenter som benämns Företagsbarometern. Företagsbarometern listar Sveriges mest attraktiva arbetsplatser inom olika yrkeskategorier. För ekonomer var 2013 Google, IKEA och Ernst & Young rankade som topp tre och för ingenjörer finns IKEA, Vattenfall och Volvo Group med på topp tio listan (Lignell, 2013).

För att attrahera kvalificerad personal behöver företag erbjuda eftertraktade förmåner och möjligheter (Mathis & Jackson., 2012). Enligt Torrington et al (2011) är det också viktigt att erbjuda sin personal något som är annorlunda från vad konkurrerande företag erbjuder. Det kan vara högre lön, men också andra fördelar som flexibla arbetstider, bra arbetsvillkor eller en bra atmosfär på arbetsplatsen. Det är viktigt att löften om företags attraktiva förmåner och möjligheter infrias när man anställt ny personal, annars riskerar företagen att de nyanställda lämnar vilket bara resulterar i dyra rekryterings- och upplärningskostnader. Därför är det av största vikt att jobba genuint med Employer Branding och utgå från de anställdas faktiska upplevda fördelar och sen förmedla dem till potentiella framtida arbetstagare. Employer Branding används på så sätt av företag för att både attrahera och behålla personal (Torrington et al., 2011).

2.4 Knowledge Management

Begreppet kunskap delas ofta upp i två delar, kodifierbar och tyst kunskap. Den kodifierbara kunskapen innefattar det människan kan uttrycka och kommunicera medan den tysta kunskapen består av det vi vet men inte kan uttrycka. Tyst kunskap överförs mellan individer genom imitation och kan ibland även omvandlas till kodifierbar kunskap om exempelvis en instruktionsbok skapas (Torrington et al., 2011).

Torrington et al (2011) beskriver vidare, hur viktigt det är för företag och organisationen att ta tillvara på den kunskap som de anställda besitter, oavsett om den är kodifierbar eller tyst. I samband med att företag under mitten på 1990-talet förstod hur viktig kunskap var för vidare utveckling av företagets strategier, utvecklades Knowledge Management (Hislop, 2005). Begreppet innefattar teorier kring hur företag ska agera för att generera, dela och återanvända kunskap. Inledningsvis användes Knowledge Management främst som ett verktyg för att samla de anställdas kunskaper i ett datasystem till vilket samtliga hade tillträde, som en slags kunskapsdatabank för företagen. Andra användningsområden innefattar snarare sociala möten, där kunskap kan delas, istället för diverse datasystem.

2.5 Performance Management

I Torrington et al., (2011) ges följande definition av Performance Management:

“Establishing a framework in which performance by human resources can be directed, monitored, motivated and refined, and that the links in the cycle can be audited” (s. 267).

Performance Management syftar till att hantera och utvärdera de anställdas prestationer samt att göra dem jämförbara. Performance Management används som ett sätt för organisationen och individerna i organisationen att sätta upp mål och sedan skapa rutiner för hur målen ska uppnås på ett effektivt sätt. Målen ska vara SMARTA; specifika, mätbara, accepterade, realistiska, tidsbundna och ambitiösa. Ju utförligare målen beskrivs, desto effektivare kan Performance Management användas och hjälpa företaget att nå framgång. De klart uppsatta målen ses som Performance Managements främsta fördel då endast förmåga och motivation inte anses räcka för att nå total framgång. Det är viktigt att alla anställda vet exakt vad som ska göras och vad som

förväntas av dem för att de ska kunna prioritera rätt. En viktig del av processen är uppföljning och belöning, målen som sätts upp måste utvärderas för att se vilka individer som presterar. Prestationerna knyts sedan till utvecklings- och karriärmöjligheter samt till lönenivå. Performance Management gynnar företaget på flera sätt, både genom måluppfyllelse samt motivering för personalen (Torrington et al., 2011).

2.6 Talent Management

2.6.1 Definitioner av Talent Management

Den ökade globaliseringen, med högre konkurrens som följd, har skapat ett ökat behov för välutbildad, ”talangfull” personal, särskilt i ledarroller. Detta är så pass viktigt att ett företags framtid och konkurrenskraft i många fall är beroende av dessa talanger (McKinsey & Company 2001). Företag och organisationers vilja till ökade satsningar på talanger (vad som senare kom att bli Talent Management) ökade kraftigt på 1940- och 1950-talen. I ett försök att säkra tillgången på framtida ledare började företag att satsa på att utveckla egna talanger. Begreppet Talent Management myntades av engelsmannen Professor David Watkins 1998 och påvisade en koppling mellan management och Human Resources samt utvecklandet av talanger (Business World, 2011). I dagsläget är kompetent och talangfull personal synonymt med framgång vilket innebär allt intensivare satsningar görs för att få fram rätt personal för rätt position (Cappelli 2008). Det finns dock ingen vedertagen definition av begreppet Talent Management vilket skapar problem då mycket Talent Management forskning i dagsläget bygger på diverse antaganden (Lewis & Heckman, 2006).

Begreppet talang definieras i Nationalencyklopedin (2013b) som en medfödd lätthet att tillägna sig en viss färdighet. Management, å sin sida, beskrivs i generella termer som ett allmänt begrepp för ledning eller styrning av ett företag (Stymne, 2013).

Cappelli (2008) menar att det huvudsakliga syftet med Talent Management är att stödja övriga operativa verksamheter inom företaget. I förlängningen innebär detta således att Talent Management blir en del i företagets försök att nå sin huvudsakliga målsättning, det vill säga att tjäna pengar.

Scullion och Collings (2010) ger följande definition av Talent Management:

”Global talent management includes all organizational activities for the purpose of attracting, selecting, developing, and retaining the best employees in the most strategic roles (those roles necessary to achieve organizational strategic priorities) on a global scale. Global talent management takes into account the differences in both organizations’ global strategic priorities as well as the differences across national contexts for how talent should be managed in the countries where they operate” (s 106).

Farley (2005) ger också en bred definition av begreppet;

“Talent management includes all talent processes needed to optimize people within an organization: performance management, succession planning/decision analytics, targeted selection/talent reviews, development planning and support, career development, work- force planning, and recruiting” (s 55).

Andra forskare menar att Talent Management handlar om att se till att varje individ presterar så bra som möjligt utifrån egna förutsättningar (Redford, 2005).

Med utgångspunkt i det faktum att Talent Management definieras på många olika sätt har Lewis och Heckman (2006) identifierat tre stycken huvudspår gällande hur begreppet definieras och därmed används. Det första perspektivet utgår ifrån att Talent Management i princip utgår från klassisk Human Resource forskning och innefattar således rekrytering av “rätt” personal. Enligt detta perspektiv är Talent Management en vidareutveckling av Human Resources. Det andra huvudspåret fokuserar främst på interna flöden av kompetent personal igenom organisationen, häri blir utveckling av den egna personalstyrkan en viktig beståndsdel. Forskare som använder sig av denna definition använder Talent Management som ett sätt att säkerställa framtidens efterfrågan på personal. Det tredje perspektivet är mer allmängiltigt och fokuserar på klassiska förklaringar till vad som utgör en talang. Här förutsätts att det finns individer inom organisationen som är värda mer uppmärksamhet, så kallade högpresterande, och att företagen bör särbehandla dessa för att använda Talent Management på rätt sätt.

2.6.2 Talent Management - Aktuell forskning

Talent Management växte fram i mitten på 1990-talet, delvis som ett svar på demografiska förändringar (och risk för kompetensbrist) men också på att organisationer insåg de potentiella riskerna med att hyra in personal. Detta ledde till ökat fokus på utvecklandet av den egna personalen (Cappelli, 2008). Kopplingen mellan Humankapital och Talent Management uppmärksammas av Mathis och Jackson (2012) som menar att det är viktigare än någonsin för företag att utnyttja personalens kompetens för att öka konkurrenskraften. De ökade satsningarna på utvecklandet av talanger skapar dock en viss osäkerhet i företagen, framför allt när det gäller förmågan att behålla talangerna inom organisationen. Detta innebär allt större risker för företag som satsar mycket på utvecklandet av talanger (McKinsey & Company 2001). Cappelli (2008) vidareutvecklar detta och menar att talangfull personal bör liknas vid inventarier. Mycket värdefulla, men med den stora skillnaden att de är människor och faktiskt kan välja att byta arbetsplats redan nästkommande dag. På grund av detta är det oerhört viktigt att företagen inte enbart satsar på att rekrytera talangfull personal utan att de också har system för hur personalen ska behållas (Torrington et al., 2011). Ett sätt för företag att mäta och jämföra sitt resultat är genom användandet av nyckeltal. Enligt Catasús et al (2008) är en av de viktigaste framgångsfaktorerna för företag att ha en bra fördelning på kompetensen, en god personalsammansättning helt enkelt. Viktiga nyckeltal och jämförelsepunkter för uppföljning är exempelvis lönegrad, personalomsättning, kostnad per personalomsättning, inskolningskostnad, andel externrekryteringar samt antal avgångar (personer som lämnar företaget).

De flesta processer inom ett företag kräver någon form av teknologiskt stöd. För att kunna arbeta effektivt med Talent Management och för att kunna mäta sin framgång krävs det att processer och information lagras i databaser. Inom de flesta företag lagras idag information om personalens titel, avdelning och lön, men för att arbeta med Talent Management behövs även kunskapsprofiler, utbildningshistorik och prestationer och karriärmål (Farley, 2005). Enligt Farley (2005) bör alla dessa uppgifter samlas i en och samma databas för att uppgifterna ska kunna användas på ett effektivt sätt. Många företag som arbetar med Talent management använder datasystem där personalen kategoriseras och klassificeras. Detta görs för att överblicka hur personalutvecklingen inom företaget fortlöper (Mathis & Jackson., 2012). I uppsatsen *Talent Management - En nylägesanalys av sex större företag* finner dock Bengtsson-Rossby och

Johansson (2010) att de företag de undersökt inte har ett heltäckande IT-stöd för Talent Management processer. De anser att IT-stöden fungerar men att de flesta har förbättringspotential samt att förenkling av administrationen efterfrågas på företagen. Fler företag skulle behöva bättre IT-stöd för att hantera Talent Management (Bengtsson-Rossby & Johansson, 2010)

För att ha möjlighet att rekrytera talangfull personal krävs först och främst att företaget framstår som en attraktiv arbetsgivare, varför Employer Branding är viktigt. Vid rekrytering måste företagen presentera ett attraktivt erbjudande vilket måste infrias när talangen väl är anställd. Om inte, riskerar företaget att förlora individen och rekryteringsprocessen har då skett i onödan. Att identifiera rätt individ för jobbet är inte lika enkelt som det låter och intervjuer, personlighetstester samt provanställning är olika sätt för företagen att minimera risken för att anställa fel person. Genom att använda ovan nämnda metoder finns dock en risk att företagen missar potentiella talanger. Dels på grund av att talang framkommer på olika sätt hos olika individer men också på grund av att organisationen på detta sätt skapar en ganska enförmig personalsammansättning. Det är också viktigt att notera att en del individer behöver mer tid för att visa sin talang, och att den fulla potentialen syns först långt senare (Torrington et al., 2011). Utifrån ett rekryteringsperspektiv identifierar Cunningham (2007) två stycken strategiska tillvägagångssätt för organisationer. Antingen kan företagen försöka anpassa den rekryterade talangen efter den tilltänka tjänsten eller anpassa tjänsten efter talangen.

Det är dock inte enbart rekryteringen av talanger som är kritisk för företagen. Att behålla och vidareutveckla talanger som redan är anställda inom organisationen innebär också stora utmaningar. Torrington et al (2011) menar att talangfulla individer ofta vill visa upp sin kompetens och behöver i många fall hanteras varsamt. Om en talang behandlas felaktigt, eller inte anser sig få tillräckligt med utvecklingsmöjligheter, finns det risk att missnöjde uppstår och att talanger söker sig till nya uppdrag. I förlängningen innebär detta att talanger är svåra att hantera. Detta uppmärksammas bland annat av Powell och Lubitsh (2007) som menar att då talanger ofta inte vill bli kontrollerade krävs större insatser från ledningen.

McKinsey & Company (2001) presenterar i rapporten "War for Talent" fem faktorer som företag bör ta hänsyn till för att utveckla en välfungerande strategi för Talent Management. För det första är det viktigt att samtliga individer, på alla nivåer i organisationen, är väl införstådda med vikten av talangfull personal. Hela organisationen måste helt enkelt förstå vad Talent Management innebär och varför det är viktigt. För det andra är det viktigt att attrahera rätt talanger, organisationen måste framstå som en attraktiv arbetsplats. Detta kan ske genom att erbjuda intressanta arbetsuppgifter, utvecklingsmöjligheter, hög lön och andra förmåner. För det tredje måste organisationen ständigt vara på jakt efter nya talanger. Världen är föränderlig och därför är det viktigt att organisationen har ett system för att hitta talangerna. Den fjärde faktorn handlar om att ständigt utmana talangen. Talangfulla och kompetenta individer är högpresterande vilket innebär att de vill testa sina gränser. Om möjligheterna för detta inte finns, är risken stor att de ser sig om efter andra arbetsplatser. Den femte och sista faktorn handlar om att dela upp personalen i två grupper; högpresterande och lågpresterande. McKinsey & Company (2001) menar att det är viktigt att göra storsatsningar på de högpresterande individerna eftersom det är dem som leder organisationen framåt. Det sistnämnda kritiserar av andra forskare som menar att det för organisationen är farligt att enbart fokusera på en liten elit av personalstyrkan (Lewis & Heckman, 2006). McKinsey & Company har senare ändrat denna elitistiska definition till att numer innefatta ett större antal individer och alltså inte bara så kallade högpresterande (Torrington et al., 2011). Undersökningar visar att företag som har en uttalad policy och strategi för Talent Management genererar en 22 procent högre avkastning till aktieägarna än genomsnittsföretaget, någonting som alltså påvisar vikten av strategier för Talent Management. Vidare är strategier för utveckling av talanger en viktig del inför framtiden. På grund av demografiska förändringar kommer tillgången på kompetent personal i framtiden att minska varför satsningar redan nu kan vara ett steg i att säkra företagens överlevnad på lång sikt (McKinsey & Company 2001).

Lewis och Heckman (2006) är kritiska till hur Talent Management används men anser att det finns en koppling mellan talang och strategi och att företag och organisationer bör beakta detta. Detta är särskilt viktigt när stora strukturella förändringar inom organisationen sker och man övergår till exempelvis en mer maskinstyrd produktion. Detta kräver en ny typ av

personalsammansättning varför förhållandet mellan strategi och talang blir av största vikt (Lewis & Heckman, 2006).

2.7 Sammanfattning av teorier

	BESKRIVNING	SYFTE
HUMAN RESOURCES	Allmänna riktlinjer för personalhantering	Hantera personalrelaterade frågor
HUMANKAPITAL	Se individen och dess kunskap som en tillgång för företaget	Investera i och behålla personal. Förstå individens värde för företaget
EMPLOYER BRANDING	Marknadsföra sig som en attraktiv arbetsgivare	Attrahera rätt personal
KNOWLEDGE MANAGEMENT	Generera, dela och återanvända kunskap inom företaget	Behålla och sprida kunskap inom företaget
PERFORMANCE MANAGEMENT	Tydliggöra och jämföra anställdas prestationer utifrån givna målsättningar	Ökad måluppfyllelse och motivation
TALENT MANAGEMENT	Det finns ingen tydlig definition	Rekrytera, utveckla och behålla talanger

Figur 2. Sammanfattning av referensramens teorier.

Talent Management kan som tidigare nämnts innehålla delar som kan liknas vid samtliga managementteorier som presenterats i referensramen. Talent Management kan anses vara en del av Human Resources eller som Lewis och Heckman (2006) skriver; Talent Management kan anses ersätta den klassiska Human Resource funktionen. Detta kan förklaras med att begreppen innehåller många likheter som exempelvis; rekrytering; hitta rätt person för jobbet, behålla personalen; erbjuda förmåner som gör att personalen stannar och utveckling, både för företagets bästa och för att motivera personalen.

Talent Management anser vi sammanfatta många av de managementidéer som blev stora under början av 1990-talet; Performance Management, Knowledge Management och Employer Branding. Begreppet inkluderar Performance Managements idéer om prestation och att kartlägga individers prestationer för att kunna utnyttja dem bättre, även om målen är mer specifika inom Performance Management. Knowledge Management liknar Talent Management främst då båda syftar till att utveckla och behålla kunskaper och talanger inom organisationen. Inom båda dessa managementteorier satsas det på långsiktighet och detta kan även liknas med teorierna om Humankapital, där personalen ses som tillgångar som är nödvändiga för organisationens framgång. Employer Branding handlar om att framstå som en attraktiv arbetsplats för att attrahera rätt personal har också starka kopplingar till Talent Management. Inom båda teorierna är det viktigt att vara en arbetsplats dit de talanger man efterfrågar söker sig. Företag måste erbjuda något mer än konkurrenterna för att attrahera och behålla den personal som ska hjälpa företaget till framgång. Detta kan vara till exempel utvecklingsmöjligheter, diverse förmåner samt höga löner. Teorierna kring fokus på Human Kapital liknar Talent Management då båda teorierna värderar personalen som viktiga tillgångar för företaget. Båda teorierna förespråkar också att det är viktigt att på olika sätt genomföra satsningar på personalen som får dem att prestera bättre. På grund av detta kan Talent Management enligt oss ses som en teori som samlar idéer från flera andra managementteorier för att på så sätt skapa en mer heltäckande och allomfattande bild.

3. Metod

Metodavsnittet inleds med en presentation av vetenskaplig metod för att därefter fokusera på samtalsintervjuer. Vidare förs i detta kapitel diskussioner kring begrepp som validitet, reliabilitet, urval och källkritik. Dessutom presenteras de tre teman som studien bygger på.

3.1 Vetenskaplig metod

Valet av metod är av största vikt för studier generellt och det finns många tillvägagångssätt att välja bland. När problemformulering och övriga inledande kapitel är påbörjade inleds det riktiga grovjobbet med hur det empiriska materialet ska samlas in (Esaïasson et al., 2012). Esaïasson et al (2012) menar att det finns tre huvudsakliga sätt att införskaffa material på; att ställa frågor, att observera individer eller att observera fysiska spår uppkomna efter människor. Insamlingen av material kan i huvudsak delas in i kvantitativ och kvalitativ metod. Det förstnämnda innebär att forskaren samlar in data som är jämförbar med hjälp av siffror, exempelvis med statistikprogram. Den kvalitativa metoden, vilken kommer användas för denna studie, innebär istället studier av material som inte är lika strukturerat. Materialet kan samlas in via analys av dokumentation, intervjuer eller enkätundersökningar och resultatet analyseras därefter kritiskt. Då denna studie syftar till att undersöka hur Talent Management används i praktiken samt hur företagen definierar begreppet är det framför allt intervjuer eller enkätundersökningar som varit intressanta för vidare diskussion. Med enkätundersökningar finns möjlighet att nå ut till många företag men däremot inga tillfällen för djupare frågeställningar (Esaïasson et al., 2012). Dessutom finns det risk att en enkätundersökning besvaras av en individ på fel position i företaget alternativt att svaren blir slarvigt ifyllda, eller mot bakgrund av bristande insikt hos individen. Förhoppningen med studien har sedan inledningsfasen varit att få ta del av hur företag arbetar på ett djupare plan varför samtalsintervjuer blivit det självklara metodvalet. Detta innebär att empirin kommer baseras på intervjuer med ett fåtal företag, någonting som är motiverat då en mer nyanserad och "verklig" bild eftersöks. Vår metod innebär således mer omfattande intervjuer med ett begränsat antal företag.

3.2 Samtalsintervjuer

Enligt Esaïasson et al (2012) kan forskare genomföra olika typer av intervjustudier, där informantundersökningar och respondentundersökningar utgör två huvudgrupper. En

informantundersökning innebär att svarspersonen används som vittne till en händelse och kan användas för att exempelvis beskriva hur arbetet faktiskt fungerar i en organisation. Vidare betyder detta att respondentens svar i detta fall används som källor till studien. I en respondentundersökning å andra sidan är det respondentens egna tankar och åsikter som undersöks.

Esaiasson et al. (2012) skriver att det i informantundersökningar inte är relevant att ställa samma frågor till samtliga informanter och menar att man snarare ska anpassa frågorna efter varje svarsperson. I denna studie kommer samtliga intervjuer att utgå ifrån samma intervjuguide med utarbetade teman (se bilaga 1) och därefter kommer frågorna att anpassas beroende på hur respondenten svarar. Detta för att få en djupare förståelse för hur svarspersonens företag arbetar med Talent Management, som en del i detta ingår även frågor kring en definition av begreppet. Vi har valt att genomföra en respondentundersökning då hänsyn kommer tas till respondenternas egna åsikter. Detta anser vi är viktigt speciellt för att uppfylla studiens andra syfte gällande en definition av Talent Management. Det kommer då bli relevant att ta reda på respondenternas egna definitioner av begreppet och inte bara få information om en process. Till stor del kommer respondenternas definitioner antagligen att representera företagets riktlinjer, men med en del inslag av personliga åsikter.

3.3 Arbetssätt

Intervjuguiden som denna studie kommer att bygga på är anpassad efter studiens problemformulering och syfte. En god intervju kännetecknas av kortare deskriptiva frågor och längre svar, någonting som för denna undersökning är av största vikt då det är respondenternas beskrivning av företagets arbete som är relevant (Esaiasson et al. 2012). Frågorna är uppbyggda kring tre stycken teman för att intervjun ska bli så levande som möjligt. Som tidigare nämnt kommer det att vid varje intervjutillfälle ställas följdfrågor som anses lämpliga. Totalt har fem stycken intervjuer genomförts med fem olika företag. Intervjupersonerna kommer inte att vara anonyma och intervjuerna spelas in och transkriberas. I två av fem fall har personliga intervjuer genomförts. I övriga fall har detta, främst på grund av geografiskt avstånd, inte varit möjligt och således har telefonintervjuer blivit aktuella. Samtliga respondenter har fått ta del av det empiriska materialet innan publicering för att undvika missuppfattningar och felciteringar.

Studien kan sägas ha inslag av såväl teoriprovande (deduktiv metod) samt teoriutvecklande (induktiv metod). En teoriprovande studie innebär att forskaren utgår ifrån teorier och sedan undersöker hur väl dessa överensstämmer med verkligheten. Den teoriprovande metoden kommer att användas när företagens arbetssätt med Talent Management jämförs med den teoretiska referensramen. En teoriutvecklande studie innebär att forskaren formulerar egna tankar och förklaringar kring fenomen. För denna studie blir detta intressant då undersökningen delvis syftar till att utveckla en definition av begreppet Talent Management (Esaiasson et al., 2012).

För att besvara studiens huvudsakliga syfte, hur företagen arbetar med Talent Management i praktiken, kommer vi utifrån respondenternas svar att analysera och jämföra arbetssätten. Likheter och olikheter kommer att presenteras kortfattat i uppsatsens slutsats. Gällande studiens andra syfte, där vi ska försöka definiera begreppet Talent Management, kommer vi återigen att utgå ifrån respondenternas svar. Utifrån svaren från de företag där Talent Management faktiskt används kommer vi göra en djupare analys för att hitta likheter både när det kommer till definition av begreppet och företagens arbetssätt. Den sammanfattande definitionen, vilken presenteras både i analys och också slutsats, kommer utgå ifrån denna djupare analys av respondenternas svar.

3.4 Validitet och Reliabilitet

Det är önskvärt att uppnå hög validitet och reliabilitet vid denna typ av studie. Validitet är ett centralt begrepp inom samhällsvetenskapen och Esaiasson et al (2012) beskriver tre sätt att arbeta för att uppnå en hög validitet. Tillvägagångssätten kan användas parallellt. För det första är det viktigt att den teoretiska referensramen stämmer väl överens med det som faktiskt utförs. För det andra är det viktigt att undvika systematiska fel och slutligen är det viktigt att mäta det som studien faktiskt påstår sig mäta. Reliabilitet å andra sidan är snarare ett mått på hur noggrant studien är utförd vilket bland annat bör innebära frånvaro av osystematiska och slumpmässiga fel.

De två förstnämnda definierar Esaiasson et al., (2012) som god begreppsvaliditet. Dessa två, tillsammans med god reliabilitet bildar tillsammans god resultatvaliditet - att studien faktiskt mäter det den påstår.

Gällande denna studie uppnås god resultatvaliditet på många sätt. Innan intervjuerna har frågornas begriplighet testats. Intervjuerna har skett i ostörd miljö med god tidsmarginal och samtliga respondenter har fått ta del av det empiriska materialet innan publicering. Detta för att försöka undvika missuppfattningar och felciteringar.

3.5 Avgränsningar

Då Talent Management är ett brett begrepp kommer studien i huvudsak att utgå ifrån tre stycken teman. Temaindelningen kommer ligga till grund för uppsatsens struktur i empiri, analys och slutsats för att tydliggöra för läsaren.

Tema 1: Begreppskännedom och definition av Talent Management.

Tema 2: Användning och arbetssätt av Talent Management.

Tema 3: Syfte och målsättning med Talent Management.

Studiens teman är utvalda för att försöka konkretisera och definiera begreppet Talent Management samt förstå hur och om företag verkligen använder begreppet och arbetssättet. Dessutom verkar dessa teman för att underlätta och strukturera en jämförelse.

3.6 Urval och Företag

Valet av intervjupersoner är relevant och när det gäller informantundersökningar är det viktigt att svarspersonen besitter den kunskap som krävs för att besvara frågorna (Esaisasson et al. 2012). För denna studie är därför intervjupersonerna utvalda med största försiktighet och samtliga har god insyn i företagets strategiska arbete kring personalhantering eller Talent Management.

De fem företagen är utvalda delvis på grund av tillgänglighet men också på grund av sin storlek. Urvalet förväntades helt enkelt vara tillräckligt stora för att ha strategier för Talent Management eller liknande. I och med att studien undersöker företag som antogs ha en förförståelse kring ämnet är en källkritisk granskning relevant. Det är troligt att studien fått ett annat resultat om intervjuer istället skett med anställda i mindre företag där HR-avdelningarna inte är lika välutbyggda. Vi kom i kontakt med företagen både genom tidigare kontakter och genom att mejla ut förfrågningar till företag som levde upp till kriteriet med en stor HR-avdelning och som

intresserade oss. Det är också ett medvetet val att använda företag från spridda branscher för att se likheter och skillnader i deras arbetssätt samt att förhoppningsvis kunna dra mer generella slutsatser. Alla respondenter förutom en är i dagsläget anställda och arbetar med HR på respektive företag. Den femte intervjupersonen är en före detta personalchef. Självklart går det att ifrågasätta hur relevant informationen från en tidigare personalchef är. Vi anser dock att hon är så pass kunnig inom sitt område att informationen är till stor nytta för vår studie.

I studien har respondenter både från svenska och globala företag intervjuats. Detta kan antas påverka resultatet då Talent Management inte ursprungligen är ett svenskt koncept.

3.7 Källkritik

Ökade informationsflöden ställer högre krav på ett källkritiskt förhållningssätt, någonting som naturligtvis även gäller för denna studie. Esaiasson et al (2012) beskriver fyra källkritiska regler; äkthet, oberoende, samtidighet samt tendens. Källans äkthet är grundläggande och då studien grundas på intervjuer utgår den från att intervjupersonerna kommer med riktig information. Då ämnet varken är politiskt eller särskilt känsligt bör detta rimligtvis inte vara ett problem. Gällande oberoende så är respondenterna i beroendeställning till sin arbetsgivare. Detta innebär att de förmodligen inte kommer tala illa om varken företaget eller företagsledningen. Återigen, eftersom intervjufrågorna främst fokuserar på hur företaget arbetar med Talent Management på ett ganska generellt plan borde detta beroende inte heller utgöra något problem. Samtidigheten är viktigt att ta hänsyn till då människor ofta har en tendens att glömma. Denna studie bygger på intervjuer med fem personer av vilka fyra stycken i nuläget arbetar på företagen varför samtidighetskriteriet bör kunna anses vara uppfyllt. En risk kan dock vara att respondenten överdriver företagets engagemang i Talent Managementarbetet för att det ska passa intervjun. Då respondenterna representerar en organisation är tendenskriteriet viktigt att ta i beaktning. Personerna företräder organisationen vilket innebär att de antagligen inte kommer säga någonting som kan skada arbetsgivaren. Då denna uppsats inte studerar särskilt känsligt material bör dock inte tendenskriteriet vara ett problem.

Det finns dock en del faktorer som kan utgöra ett problem för denna studie. Då Talent Management är ett relativt nytt begrepp inom forskningsvärlden finns ingen klar definition som alla använder sig av. Detta kan dels innebära att olika respondenter ser på Talent Management på

olika sätt, men också att definitionen i stort blir oklar. På grund av detta har vi valt skapandet av en sammanfattande definition utifrån studien intervjuer som ett av uppsatsen syften.

Ett annat problem för studien som är värt att notera är respondenternas subjektivitet. Enligt ett hermeneutiskt (läran om läsning och tolkning) synsätt påverkas människan av tidigare erfarenheter. Detta innebär således att två personer kan läsa samma text men med två helt olika tolkningar som resultat. Detta innebär vidare att intervjupersonerna påverkas av sina tidigare upplevelser och erfarenheter precis samtidigt som resultatet av denna studie påverkas av uppsatsförfattarnas erfarenheter. Detta i sin tur blir en del i den hermeneutiska spiralen där allting som en individ tolkar redan tolkats av någon tidigare (Esaiasson et al. 2012). Vidare är det även viktigt att ha i åtanke att även om vi vid intervjutillfällena försökt behandla alla respondenter på samma sätt, samt ställt liknande inledande frågor, finns det en risk för olikheter ibland annat följdfrågorna, vilket kanske kan ha påverkat slutresultatet.

Teorin som presenteras i uppsatsens referensram är tagen från tidigare forskning i ämnet men också från artiklar skrivna av bland annat företag som jobbar med Talent Management. Att artiklarna delvis är skrivna av källor som kanske har ett egenintresse i spridandet av Talent Management är viktigt att poängtera då detta kan bidra till att artiklarna är till viss del vinklade och subjektiva. På grund av att Talent Management är ett relativt nytt ämne finns dock inte mycket godkänd forskning på ämnet och därför har vi valt att även använda oss av andra källor.

4. Empiri

Det empiriska underlaget består av primärdata i form av information insamlad vid intervjuer med fem stycken företag inom olika branscher. Empirin inleds med en kortfattad genomgång av valda företag och fortsätter därefter med en redogörelse för om och hur företagen arbetar med Talent Management. Genomgången sker utifrån de tre teman som presenterats i metodkapitlet; tema 1 - begreppskännedom och definition, tema 2 - användning och arbetssätt samt tema 3 - syfte och målsättning.

4.1 Företagen

4.1.1 Göteborgs Stad

Göteborgs Stad är en av Sveriges största arbetsgivare och anställer cirka 49 000 personer inom en rad olika områden, bland annat transport, bostad och skola. Stadens organisation är uppbyggd av både förvaltningar och bolag. Göteborgs Stad omsatte 34 mdkr 2012 (Göteborgs Stad., 2013a). I Göteborgs Stad finns cirka 100 olika yrken och omkring tusen olika befattningar (Göteborgs Stad., 2013b).

Respondenter: Örjan Flodell och Maria Tuvegran, projektledare och planeringsledare inom HR för projektet Employer Branding

4.1.2 IKEA

IKEA grundades i Agunnaryd, Småland, 1947 och är idag ett av världens största möbelföretag. IKEA gruppen ägs av stiftelsen Stichting INGKA Foundation med sitt huvudkontor i Delft, Holland och är således inte börsnoterat. Företaget har 139 000 anställda och verksamhet i 44 länder. Det svenska huvudkontoret ligger i Helsingborg. Omsättningen år 2012 uppgick till över 27 miljarder euro (IKEA, 2013).

Respondent: Johanna Nelson, HR Chef IKEA Kalmar

4.1.3 Vattenfall

Vattenfall är en av Europas största elproducenter och har cirka 35 000 anställda och har sitt huvudkontor i Solna, Sverige. I Norden producerar företaget runt 20 procent av den el som konsumeras. De huvudsakliga elkällorna i Norden är vatten- och kärnkraft. Vattenfall AB ägs av den svenska staten och är inte börsnoterat. Företaget hade en nettoomsättning på 181 mdkr år 2011 (Vattenfall., 2013).

Respondent: Annika Bergenheim, f.d. Process manager for HR.

4.1.4 Volvo Trucks

Volvo Trucks är tillsammans med övriga lastvagnstillverkare inom gruppen världens näst största tillverkare av lastbilar och en del av The Volvo Group med huvudkontor i Göteborg. The Volvo Group anställer cirka 115 000 personer och 17 000 av dem arbetar för Volvo Trucks runt om i världen (Volvo Trucks Global., 2013). Volvokoncernen omsatte år 2012 strax över 300 mdkr och är börsnoterat (Volvokoncernen, 2013).

Respondent: Paula Lindgren, Director of Talent and Competence Management

4.1.5 WSP

WSP är ett globalt konsultbolag med huvudkontor i Montreal, Kanada och är verksamt i 35 länder, dock främst i Kanada, Storbritannien och Sverige. Totalt anställer företaget 15 000 och omsatte 8,5 mdkr år 2012. WSP Sverige har 2500 anställda och omsatte samma år 2,6 mdkr. Företaget erbjuder tjänster för samhällsutveckling inom en rad olika affärsområden exempelvis; mark och vatten samt management. Företaget är noterat på Torontobörsen (WSP Group., 2013).

Respondent: Maria Ragnå, HR Project Manager Europe

4.2 Tema 1: Begreppskännedom och definition

Samtliga respondenter i vår studie känner till begreppet Talent Management även om definitionerna till viss del ser olika ut.

4.2.1 Göteborgs Stad

Planeringsledaren för HR inom Göteborgs stad beskriver Talent Management som en process fokuserad på talanger. Detta innefattar såväl snabb rekrytering, samt metoder för att utveckla och behålla dem. Processen inkluderar även att identifiera talangerna inom organisationen och skapa möjligheter för dem att utvecklas. Göteborgs stad arbetar inte med Talent Management men med andra processer såsom Employer Branding och kompetensförsörjning (Tuvegran, 2013, 24 april).

4.2.2 IKEA

HR-chefen på IKEA Kalmar definierar Talent Management som arbetet för att få rätt person på rätt position i företaget. Dessutom sammankopplas begreppet med kompetensförsörjning samt att identifiera kompetens. Även om respondenten menar att hon känner till begreppet Talent Management, var hon tvungen att läsa på och kontrollera huruvida Talent Management verkligen var vad hon trodde inför intervjun. IKEA Kalmar använder inte Talent Management som

begrepp i det dagliga arbetet men har ett arbetssätt som syftar just till kompetensförsörjning och att få rätt individ på rätt position, processer som respondenten alltså tillskriver Talent Management (Nelson, 2013, 8 maj).

4.2.3 Vattenfall

Vattenfalls före detta personalchef beskriver Talent Management som de processer vilka bland annat syftar till att utveckla individer. Respondenten sammankopplar även begreppet med Performance Management och kompetensförsörjning. Talent Management inkluderar även att definiera behov och identifiera kompetensbrist samt kartläggningen av vilka kompetenser som finns i företaget. Således beskrivs Talent Management som planering, genomförande och uppföljning av de aktiviteter som behövs för att säkerställa att företaget har rätt kompetenser i organisationen. På Vattenfall kallas denna process för ersättarplanering och syftar huvudsakligen till att identifiera ersättare till högre tjänster samt nyckelpersoner inom företaget (Bergenheim, 2013, 22 april).

4.2.4 Volvo Trucks

För respondenten på Volvo Trucks innebär Talent Management identifierandet av personer med förmåga och potential för framtiden; att uppmärksamma, utveckla, stödja och följa deras spår utan att bromsa in dem. Den stora utmaningen med Talent Management ligger i att hitta och förstå potentialen hos individer inför framtiden samt att lägga upp personliga utvecklingsplaner (Lindgren, 2013, 2 maj).

Talent Management handlar även, enligt respondenten, om att ta vara på talangernas innovationsförmåga och utveckla individuella lösningar för hur talanger motiveras. Det är viktigt att hålla vägarna öppna och inte styra talangerna för mycket då det kan hämma kreativiteten (Lindgren, 2013, 2 maj).

4.2.5 WSP

WSP:s HR project Manager definierar Talent Management som processen för att identifiera de nyckelpersoner som har potential att utvecklas och som företaget vill behålla. Dessa beskrivs som individer som företaget behöver på viktiga positioner i framtiden vilket gör att respondenten på WSP inkluderar successionsplanering i begreppet Talent Management. Talent Management kretsar således kring en liten och ganska exklusiv skara inom företaget medan exempelvis Performance Management inkluderar samtliga (Ragnå, 2013, 17 april).

4.3 Tema 2. Användning och arbetssätt

Tre av fem intervjuade företag använder sig av Talent Management som strategi för personalhantering. Övriga uppger att de inte arbetar med Talent Management som begrepp men använder ändå till viss del liknande processer.

4.3.1 Göteborgs stad

Göteborgs stad uppger att de inte arbetar med Talent Management. Istället arbetar organisationen med successionsplanering av högre chefspositioner och kompetensförsörjning där fokus läggs på att hitta rätt person för jobbet. I övrigt uppger respondenterna att enskilda individer inte framhävs särskilt mycket. På individnivå ges utvecklingsmöjligheter på initiativ från medarbetaren och Göteborgs stad använder utvecklingssamtalen och medarbetarcentrum för att fånga upp individer med ambitioner. Då Göteborgs stad är en stor organisation med många arbetsområden ansvarar respektive chef för kompetensförsörjning och utveckling av personalen inom sitt område. Det finns inga fasta rutiner eller övergripande mål för att identifiera och hitta talanger varken inom organisationen som helhet eller inom de olika arbetsområdena. Kompetensförsörjning anses dock vara viktig och sker i samarbete mellan HR-avdelningen och organisationens chefer (Flodell & Tuvegran, 2013, 24 april).

Göteborgs stad arbetar med en strukturerad och kvalitetssäkrad rekryteringsprocess vilken baseras på att identifiera organisationens behov och sedan ta fram en kravprofil. Organisationen har ett traineeprogram som drivs tillsammans med 13 grannkommuner inom Västra Götalandsregionen. Traineeprogrammet syftar till att hitta och utbilda talanger och specialister snarare än chefer och omfattar mellan 12 och 19 personer per år (Flodell & Tuvegran, 2013, 24 april).

De två respondenterna är medvetna om att organisationen kommer att tvingas genomgå stora förändringar de närmaste åren, bland annat på grund av det kommande generationsskiftet. Med anledning av detta arbetar företaget i dagsläget mycket med Employer Branding för att förändra människors syn på offentligt arbete och för att attrahera nya medarbetare. Huvudsakligen vill Göteborgs stad locka till sig personer som har ett samhällsintresse, drivs av andra värden än

enbart lön och som vill jobba långsiktigt inom organisationen. De anställda ska helt enkelt inte enbart drivas av den individuella viljan att göra karriär. Respondenterna upplever att konkurrensen om framför allt yngre personal hårdnar och detta är ytterligare en anledning till det ökade arbetet med Employer Branding som arbetsgivarprojekt. Projektet har hittills fokuserat mest på att attrahera och rekrytera personal men ska på sikt även innehålla processer för att utveckla och behålla befintlig personal (Flodell & Tuvegran, 2013, 24 april).

Göteborgs stad använder i dagsläget inga databaser för att registrera och lagra kompetenser. För att använda databaser menar respondenterna att organisationen först skulle tvingas införa nya arbetssätt och arbeta mer systematiskt och strukturerat. Respondenterna är dock tveksamma till IT-stöd och tror inte att fördelarna med en databas skulle överväga arbetet med att införa och administrera systemet. Dock anser de att datasystem och fokus på Talent Management skulle kunna vara intressant att testa på de tekniska förvaltningarna där de har särskilt svårt att behålla personal (Flodell & Tuvegran, 2013, 24 april).

4.3.2 IKEA

Även om IKEA Kalmar inte arbetar med Talent Management har varuhuset rutiner för såväl rekrytering, kartläggning och uppföljning av sina cirka 250 medarbetare. På IKEA varuhusen anställs till 98 procent säljare på de olika avdelningarna (exempelvis kök och textil). Avdelningarna styrs av avdelnings- och gruppchefer. Utöver det finns det så kallade funktionschefer vilka har ansvar över hela funktionen på varuhuset, exempelvis säljfunktionen. Högst upp i hierarkin finns varuhuschef (Nelson, 2013, 8 maj).

På grund av att en stor del av de anställda på IKEA Kalmar är säljare ser rekryteringsprocessen lite annorlunda ut i jämförelse med klassiska rekryteringar av akademiker. Självklart krävs det kompetens, men högskoleutbildning är inte det primära. Fokus ligger snarare på personliga egenskaper samt att individen är ”service-minded”. För de administrativa tjänsterna sker en del rekrytering externt och då krävs ofta utbildning. Många av de administrativa tjänsterna fylls dock av personer som tidigare arbetat ute i varuhusen som säljare och internrekrytering är vanligt (Nelson, 2013, 8 maj).

Personalomsättningen på varuhuset är hög när det gäller extrapersonal och speciellt i tider av terminsavslut på högskolorna. Respondenten menar att företaget är väl medveten om detta, men ser det som naturlig del av handelsbranschen. Detta beror dels på att många i extrapersonalen söker sig till tjänster kopplade till sin utbildning och dels för att IKEA Kalmar inte har möjlighet att erbjuda tillsvidareanställning till samtliga. Däremot är man från företagets sida uppmärksamma på personer, med utbildning, som känner att de vill arbeta som säljare i några år för att sedan gå vidare inom företaget och nå en chefsposition. När det gäller fastanställda på administrativa tjänster är däremot personalomsättningen inte särskilt hög (Nelson, 2013, 8 maj).

IKEA Kalmar (och alla andra IKEA varuhus) har två stycken huvudsakliga system för uppföljning av personal och dess utveckling. På personalnivå kallas detta för Talent Review och på chefsnivå för Management Review. Båda uppföljningarna består av en så kallad niofältare där individer placeras i olika rutor beroende på egenskaper, motivation, framtidsutsikter och utvecklingsmöjligheter. Den vertikala linjen mäter potential mot chef och den horisontella "performance". Syftet med denna uppföljning, som sker två gånger per år, är att få en överblick över personalsammansättningen på respektive varuhus samt att få en överblick över kompetens och återväxt. Gällande personalen så är individer högt upp till höger i niofältaren personer med rätt kompetens, med möjlighet att bli chef och personer i mitten av kuben är individer som inom ett par år har potential eller vilja att bli chefer. Individer längst ner till vänster underpresterar i dagsläget och då måste ansvariga chefer göra en handlingsplan för att höja prestationen. På längre sikt blir detta arbete ett sätt att säkra det framtida behovet av nyckelpersoner och chefer för respektive varuhus. I samband med uppföljningsarbetet sker även medarbetarsamtal (utvecklingssamtal i början på hösten och lönesamtal i början av våren) där det är upp till varje chef att konkretisera utvecklingsmöjligheter och styrkor/svagheter hos varje individ. Personalen får däremot inte veta inom vilken ruta i niofältaren de hamnar. Uppföljningen av personalsammansättningen sker främst för respektive varuhus del, även om procentsatser på antalet anställda inom de olika rutorna i niofältaren meddelas till IKEA Sverige. I samband med detta föreslås även en handlingsplan för hur eventuella brister ska hanteras och åtgärdas (Nelson, 2013, 8 maj).

Gällande Management Review så genomförs det årligen en uppföljning av samtliga chefer på varuhuset förutom varuhuschefen. Denna uppföljning följs i sin tur upp centralt. Detta beror på att IKEA Sverige bland annat jobbar med ett så kallat exportmåttal, det vill säga att företaget mäter hur många chefer som förflyttas till andra varuhus inom Sverige. Flyttbarheten inom företaget är viktig när det gäller alla chefspositioner. Då är det viktigt för huvudkontoret att veta vilka kompetenser på chefsnivå som finns ute på de olika varuhusen (Nelson, 2013, 8 maj).

4.3.3 Vattenfall

Under den tid som respondenten var aktiv på Vattenfall som processmanager för HR arbetade företaget med Talent Management främst för att säkra företagets kompetensförsörjning. Arbetet påbörjades redan i rekryteringsfasen och fortsatte sedan med hjälp av kompetensutveckling och uppföljning när individen väl var anställd. Ett tillvägagångssätt var utvecklingssamtal med samtliga medarbetare. Dessa samtal syftade delvis till att se utvecklingsmöjligheter och potential hos medarbetare men också till att fånga upp individens personliga tankar kring sin framtid. I förlängningen var dessa samtal en del av företagets långsiktiga arbete med att säkra personalförsörjningen (Bergenheim, 2013, 22 april).

Talent Managementarbetet och kompetensutveckling involverade samtliga medarbetare, exempelvis via utvecklingssamtal. Däremot fokuserades det extra mycket på ett mindre antal individer som ansågs inneha High Potential. De senare var exempelvis personer med potential att bli framtida ledare (Bergenheim, 2013, 22 april).

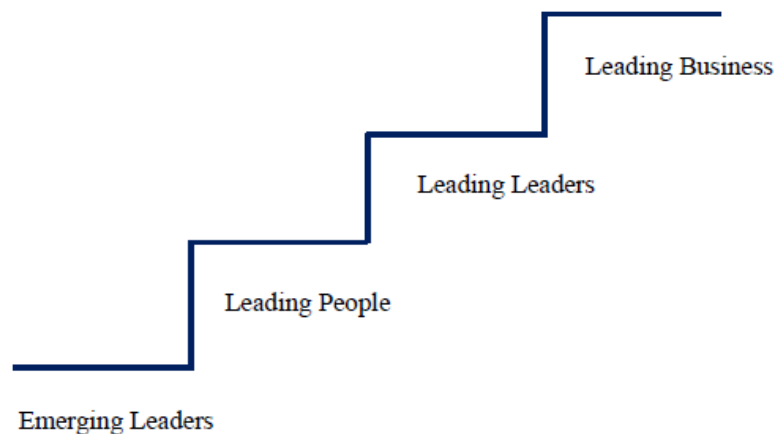
Vattenfall jobbade med två olika datasystem när det gällde lagring av information kopplat till Talent Management. Dels fanns det ett allmänt system där medarbetare själva kunde registrera sig och lista sina kompetenser. I detta system kunde även affärsområden lista vilka kompetenser som krävdes för olika typer av yrkesgrupper och tjänster. Det sistnämnda utnyttjades i varierande grad av affärsområdena. Utöver det fanns det även ett konfidentiellt system där så kallade High Flyers/High Potential listades. Individerna i det sistnämnda systemet satsades det lite extra på och Vattenfall gav dem goda utvecklingsmöjligheter (Bergenheim, 2013, 22 april).

4.3.4 Volvo Trucks

Volvo har ett välutvecklat system för arbetet med Talent Management och arbetar mycket med innovativa lösningar. Med detta menas att företaget försöker vara innovativt när det gäller

personalhantering och framför allt hanteringen av potentiella talanger. Det finns, enligt respondenten, en stor risk med att företag behandlar alla medarbetare på samma sätt. Ur ett företagsperspektiv är det därför att arbeta med individuella lösningar för att kunna leva upp till exempelvis talangers förväntningar. För att undvika att hämma individens innovationsförmåga arbetar Volvo Trucks med Self Development Learning, som en del av företagets Talent Management arbete. Detta ger talangen möjlighet att själv vara pådrivande samtidigt som företaget får ökad kunskap om vad som motiverar olika individer (Lindgren, 2013, 2 maj).

Volvo Trucks arbetar främst med Talent Management inom ett system som betecknas Leadership pipeline, både när det gäller chefer och projektledare. Detta innebär till exempel att företaget har en fyra stegs linjefeefsstruktur som kan liknas vid en trappa.



Figur 3. Volvo Trucks linjefeefsstruktur.

De olika nivåerna betecknas (i fallande ordning) Leading Business, Leading Leaders, Leading People samt Emerging Leaders. I den förstnämnda kategorin hittas företagets högsta ledning samt de högsta cheferna för företagets olika divisioner. Leading Leaders och Leading People finns däremot inom många affärsområden och på olika nivåer. Emerging Leaders innefattar dem som antingen visar intresse eller som har potential för framtida ledarskap. Processerna för chefernas utveckling och utbildning är välutvecklade. Inom Emerging Leaders, Leading People, Leading Leaders och Leading Business finns det diverse block där viktiga kompetenser samlas.

För att befinna sig på en nivå krävs att individen innehar en del egenskaper och kompetenser så som; strategiskt ledarskap, inspirerande ledarskap, mod och integritet och utförande och självinsikt (self management). Om en individ befinner sig på exempelvis Leading People nivån och vill klättra vidare är vissa av de kompetenser som finns angivna viktiga att ha extra fokus på (Lindgren, 2013, 2 maj).

Då arbetet med linjechefsstrukturen sker globalt finns det riktlinjer för hur nominering och rekrytering ska gå till. Som deltagare i linjechefsstrukturen får den anställda bland annat tillgång till ett brett utbildningssystem. För en del nivåer, främst Leading People, är utbildningen obligatorisk. Anledningen till detta är att företaget anser att en del utbildningar är nödvändiga för att kunna hantera det ökade ansvar som det innebär att vara en Leading People. Gällande de fall där utbildning inte är obligatoriskt görs en individuell utvärdering kring hur mycket individen påverkar affärsområdet samt om eventuella utbildningar skulle vara av nytta. Det är även viktigt att ta hänsyn till att en del individer kanske är väldigt lämpade för Leading People roller men inte för Leading Leaders. Rätt person på rätt plats blir därför en viktig del av Volvos Talent Managementarbete (Lindgren, 2013, 2 maj).

Line Management Talent följs upp årligen i en Talent Review med hjälp av en Performance & Potential Grid, en produkt utformad av Korn/Ferry. Utifrån noggranna kravspecifikationer klassificeras medarbetarna i nio olika fält. Klassificeringen bygger på resultat från diverse utvärderingar. Främst fokuseras på de individer som benämns som Key Talents, och dessa utgör cirka fem procent av alla inom Line Management Talent. Key Talents är de individer som hamnar inom kategorierna High Professional Plus, Future Stars samt Consistent Stars. Denna gruppering blir inte allmänt känd utan informationen är till för företagets ledning. Således omfattar Volvos arbete med Line Manager Talent review en liten del av det totala antalet anställda. Även den nuvarande ledningsgruppen utvärderas och då främst för att hitta framtida högre ledare och övriga nyckelpersoner. Samtliga linjechefer kan välja att publicera sina uppgifter i ett specifikt datasystem. I datasystemet får linjechefen möjlighet att beskriva sin nuvarande position, framtidsplaner, styrkor och språkkunskaper. De flesta är positiva till detta och ser det som en möjlighet till feedback (Lindgren, 2013, 2 maj).

4.3.5 WSP

WSP använder sig av Talent Management på olika sätt, framför allt via två system som betecknas Task Force och Development Centers. Däremot arbetar företaget inte med Talent Management när det kommer till själva rekryteringen av personal. Personalrekrytering är istället en decentraliserad process som sker ute på respektive affärsområde (Ragnå, 2013, 17 april).

Task Force är som ett slags traineeprogram för individer som redan är anställda i företaget. Anställda kan själva ansöka om att bli antagna och cirka två personer från Sverige deltar i varje omgång. I Europa deltar totalt 12 personer. I och med Task Force får deltagarna möjlighet att arbeta nära företagsledningen och lösa verkliga problem. Dessutom får de utvalda känna på hur det är att arbeta i en global miljö samt tillfälle att knyta kontakter (Ragnå, 2013, 17 april).

Den andra delen av WSP:s Talent Management arbete utgörs av Development Centers. Ansökningsprocessen till dessa ser annorlunda ut och anställda kan antingen söka till programmet själva (med godkännande från chef) eller bli nominerade av en chef. Efter intervjuer och interna referenser väljs de mest lämpliga kandidaterna ut. Den som blir antagen blir kallad till ett tvådagars Development Center som inleds med en rad personlighetstester. Därefter följer grupparbeten och utvärdering av dessa samt personlighetstesterna. Development Center avslutas med ett personligt ”coach-samtal” där en individuell handlingsplan utformas. I efterhand följs det upp tillsammans med närmsta chef samt HR-ansvarig. Årligen deltar 24 personer (av företagets 2500 anställda i Sverige) i Development Center (Ragnå, 2013, 17 april).

Samtliga deltagare i Development Centers hamnar på en ”talanglista” med tre grupperingar. Grupp ett inkluderar dem där stora utvecklingsmöjligheter finns. Dessa definieras som nyckelpersoner och kan vara exempelvis framtida ledare eller individer med expertkunskap viktig ur en strategisk synvinkel. Grupp två innefattar individer som på sikt har potential att växa i större roller. Den tredje gruppen utgörs av individer som också är bra (de har antagits till Development Center) men som passar bra på den position de har i dagsläget (Ragnå, 2013, 17 april).

När det gäller uppföljningen av Development Center finns det enligt respondenten en del att jobba på. Sett ur HR avdelningens perspektiv finns det ingen möjlighet att följa upp varje enskild individ och istället har företaget verkat för att ett större ansvar ska tas av avdelningscheferna. Uppföljningen är dock inte systematisk och mäts inte. Däremot fungerar Development Center troligen som en morot för deltagarna till att stanna kvar inom organisationen, främst på grund av att individen känner av att den är utvald och får extra fokus från chef och övrig företagsledning (Ragnå, 2013, 17 april).

4.4 Tema 3. Syfte och målsättning

4.4.1 Göteborgs Stad

Göteborg stad arbetar inte med Talent Management och därför finns det ingen målsättning eller syfte.

4.4.2 IKEA

I och med att IKEA inte arbetar med Talent Management som begrepp finns det varken målsättning eller syfte.

4.4.3 Vattenfall

Det huvudsakliga syftet med Vattenfalls Talent Managementarbete var att säkerställa tillgången på kompetent personal. Att helt enkelt försöka ha ett så litet gap som möjligt mellan vad som behövdes och vad som fanns. Sett ur ett personalperspektiv var det givetvis viktigt för företaget att motivera sina anställda genom att erbjuda utvecklings- och karriärmöjligheter (Bergenheim, 2013, 22 april).

4.4.4 Volvo Trucks

Det huvudsakliga målet för Volvos arbete med Talent Management är affärsresultatet. Talent Management blir i detta ett sätt att skapa förutsättningar för ett bra och konkurrenskraftigt företag. Med rätt typ av anställda kommer företaget nå den position som önskas. Dessutom krävs det strategier för hur framtiden ska säkras. Globaliseringen ställer högre krav på detta. Kopplat till företagets resultat är den individuella prestationen och en förhoppning med Talent Management är att ge de anställda goda förutsättningar för utveckling och motivation samt ge dem utrymme att misslyckas (Lindgren, 2013, 2 maj).

Vidare menar respondenten att ytterligare en tanke med Talent Managementarbetet på Volvo är att skapa en välbalanserad och mixad medarbetargrupp. Detta då företaget är globalt och helt enkelt måste kunna handskas med exempelvis kulturella skillnader (Lindgren, 2013, 2 maj).

4.4.5 WSP

För WSP har arbetet med Talent Management, framför allt genom Development Center, flera syften. Det första rör individen och gäller den personliga utvecklingen. Det är medarbetare med en personlig motivation och drivkraft som framför allt eftersöks. Deltagarna i Development Center får helt enkelt en ökad självkänedom och möjlighet att se sina främsta styrkor och svagheter. Vidare är Talent Management arbetet viktigt för WSP som företag. Främst när det kommer till att säkra företagets framtida behov av nyckelpersoner. Tänkbara nyckelpersoner är givetvis framtida ledare och chefer men också specialister inom strategiskt viktiga kärnområden (Ragnå, 2013, 17 april).

5. Analys och Diskussion

I analysen ställs den teoretiska referensramen mot insamlat empiriskt material. Analysens delar ämnar besvara de frågeställningar som presenterats i början av uppsatsen. Här presenteras en analys av tema 1; Begreppskännedom och definition: Under denna rubrik presenterar vi även vår definition utifrån intervjuer på de företag som arbetar med Talent Management. Därefter följer en analys av tema 2; Användning och arbetssätt samt en analys av tema 3; Syfte och målsättning. Slutligen analyserar vi varför alla företag inte använder sig och Talent Management samt behovet av arbetssättet för organisationer.

5.1 Tema 1: Begreppskännedom och definition

Talent Management kan beskrivas på flera olika sätt vilket framgår i uppsatsens referensram. Enligt Lewis och Heckman (2006) är det ett problem att ingen vedertagen definition av begreppet finns. Problemet har lett fram till rapportens andra syfte, att försöka hitta en definition på begreppet utifrån de företag vi har intervjuat. Talent Management beskrivs i tidigare forskning och i artiklar som ett vedertaget begrepp och alla våra respondenter kände till begreppet även om respondenternas definitioner varierade något. Det är dock viktigt att ta hänsyn till att vi innan våra intervjuer mejlat ut frågor och information om arbetet vilket gjort att respondenterna haft tid att bekanta sig med begreppet Talent Management innan intervjuerna. Vår respondent på IKEA Kalmar berättade exempelvis att hon kontrollerat begreppet för att säkerställa att hennes definition stämmer överens med andras, någonting som gör att vi kanske måste ifrågasätta om samtliga respondenter verkligen kände till begreppet Talent Management innan vår initiala mejlkontakt. Då vi intervjuat personer väl införstådda med HR-arbete ser vi dock det som troligt att respondenterna haft viss förkunskap inom ämnet.

Farley (2005) inkluderar i begreppet Talent Management alla processer som leder till optimera personalens insats i företaget; Performance Management, successionsplanering, utvecklingsplanering och rekrytering. Denna syn på Talent Management kan liknas vid respondenten på Vattenfalls definition. Respondenten beskriver Talent Management som de processer som innefattar individers utveckling och kopplar också, precis som Farley, Talent Management till Performance management, kompetensförsörjning och ersättningsplanering

(Bergenheim, 2013, 22 april). Även WSPs respondent lägger in successionsplanering i begreppet Talent Management, men väljer till skillnad från Farley och Vattenfall att lämna Performance Management utanför. Detta för att hon anser att Talent Management fokuserar på en mindre grupp inom företaget medan Performance Management inkluderar hela personalstyrkan. För WSPs respondent handlar Talent Management om att identifiera talanger i företaget och att utveckla och behålla dem (Ragnå, 2013, 17 april).

Göteborgs stad arbetar inte med Talent Management men definierar begreppet med samma ord som WSP som fokus på utveckling och behållandet av talanger. Göteborgs stads respondent väljer dock att även inkludera rekrytering som en viktig del (Tuvegran, 2013, 24 april). Denna beskrivning av Talent Management kan därför liknas vid Scullion och Collings definition. Scullion och Collings (2006) menar att rekrytering, utveckling och behållning, främst för strategiskt viktiga roller, är en stor del av Talent Management. Göteborgs stad talar också om vikten av Employer Branding i samband med Talent Management, precis Torrington et al (2011). McKinsey & Company (2001) som menar att det viktigt att attrahera rätt talanger vilket gör att organisationen måste jobba med Employer Branding för att framstå som en attraktiv arbetsplats.

IKEA Kalmar arbetar inte heller med Talent Management men definierar begreppet som arbetet med att få rätt person på rätt plats, kompetensförsörjning samt arbetet med att identifiera kompetens (Nelson, 2013, 8 maj). Även här kan beskrivningen av Talent Management jämföras med Farleys definition av begreppet då Farley lägger in alla processer som leder till att personalen presterar maximalt. Likheter mellan IKEA Kalmars beskrivning av Talent Management och Cappellis artikel finns också. Cappelli (2008) menar att det blir allt viktigare att få fram rätt personal för rätt position då kompetens och talang idag är synonymt med framgång. IKEA Kalmar väljer dock att inte utpeka individer som talanger (Nelson, 2013, 8 maj).

Enligt Redford (2005) handlar Talent Management om att se till att varje individ i företaget presterar så bra som möjligt utifrån sina egna förutsättningar, både när det gäller karriär och motivation. Det finns helt enkelt inte en mall som passar alla. Volvos respondent ser precis som

Redford (2005) att Talent Management handlar om individuella förutsättningar och därför fokuserar Volvos Talent Managementarbete främst på ett fåtal individer. Dessutom betonar Volvos respondent vikten av att låta talanger få mycket utrymme att utveckla företaget utan tydliga ramar (Lindgren, 2013, 2 maj).

Företagens definitioner är olika då respondenterna väljer att använda sig av olika ord. Många av orden kan tolkas som samma process. Till exempel finns det stora likheter mellan det som företagen benämner som successionsplanering, ersättningsplanering och kompetensförsörjning. Alla dessa tre begrepp handlar om att säkra framtiden genom att ha personer som kan ta över viktiga positioner och detta är samma mål som även kan tillskrivas Talent Management.

5.1.1 Sammanfattande definition

För skapa en sammanfattande definition av Talent Management har vi valt att utgå ifrån intervjuerna av företagen som arbetar med Talent Management; Vattenfall, Volvo och WSP. Företagen har flera gemensamma nämnare för både hur de definierar och hur de arbetar med Talent Management.

Utveckling är ett begrepp som används flitigt av samtliga tre företag under intervjuerna. Även i referensramen är utveckling ett genomgående tema som nämns i samband med Talent Management av flera författare, exempelvis Scullion & Collings, Farley och Lewis & Heckman. Att utveckla personalen med hjälp av utbildningar, utmanande arbetsuppgifter och nya ansvarsområden nämns av samtliga tre respondenter och kan därför anses vara en viktig del av Talent Management. Respondenten på Vattenfall beskriver Talent Management som de processer som omfattar individers utveckling och företagets behov av att utveckla individer. Respondenten menar även att utveckling är viktigt för att personalen i framtiden ska kunna ta sig till en högre position (Bergenheim, 2013, 22 april). Även Volvos respondent beskriver utveckling som nödvändig för att individer ska nå högre positioner inom företaget (Lindgren, 2013, 2 maj). Utvecklingen blir därför viktig för att företaget ska kunna utveckla framtida chefer och nyckelpersoner, nödvändiga för företagets framtid. Enligt Mathis och Jackson (2012) är de ökade satsningarna på utvecklandet av talanger också källa till en viss osäkerhet i företagen, framför allt när det gäller förmågan att behålla talangerna inom organisationen. På grund av att

alla tre företagen lägger stort fokus på utveckling i sitt arbete väljer vi att inkludera utveckling som en central del av den definition som skapas utifrån intervjuerna.

Utvecklingsmöjligheter fungerar som motivation för anställda och just motivation är ett annat begrepp som respondenterna sammankopplar med Talent Management. Motivation är viktigt för att behålla personalen, vilket Mathis och Jackson (2012) beskriver som en stor utmaning. Dessutom är motivationen viktig för att behålla personalen på längre sikt. Det finns såklart många sätt att motivera sina anställda på; respondenten på Volvo anser att det är viktigt att lyssna på personalen för att förstå vad som motiverar just den enskilda individen, detta för att inte förstöra talangers innovationsförmåga. Respondenten nämner också att det är viktigt att följa i talangernas spår och att inte styra talangerna för mycket (Lindgren, 2013, 2 maj). Liknande tankar presenteras av Torrington et al (2011) som menar att talangfulla individer ofta vill visa upp sin kompetens samtidigt som de måste hanteras varsamt. Om en talang behandlas felaktigt, eller inte anser sig få tillräckligt med motivation och utvecklingsmöjligheter, finns det risk att denne lämnar företaget. Detta innebär att motivationsarbetet måste vara individanpassat då det inte finns några mallar för hur ett företag ska motivera hela personalstyrkan. Respondenten på WSP tror att de individer som genomgår företagets olika utvecklingsprogram blir motiverade av att de då känner sig utvalda och värdefulla för företaget (Ragnå, 2013, 17 april). Då motivation är en viktig del av Talent Management för samtliga tre företag väljer vi att även inkludera motivation i den sammanfattande definitionen av begreppet.

Ett annat begrepp som genomsyrar respondenternas svar är kompetensförsörjning och vikten av att ha rätt kompetenser inom företaget. Capelli (2008) förklarar uppkomsten av Talent Management med risken för brist på kompetent personal. Sedan tidigare har vi konstaterat att utveckling är en viktig del av företagens arbete med Talent Management och utveckling är också viktigt när man talar om kompetensförsörjning. Det är viktigt att personalen förses med relevanta kompetenser för att kunna ta företaget framåt och enligt Mathis och Jackson (2012) är det viktigare än någonsin för företag att utnyttja personalens kompetens för att öka konkurrenskraften. Vattenfalls respondent inkluderar begreppet kompetensförsörjning i arbetet med Talent Management då hon anser att det handlar om att definiera behov och identifiera brister av kompetens och att kunna kartlägga vilka kompetenser som finns i företaget (Bergenheim, 2013, 22 april). På grund av att Vattenfalls, Volvos och WSP:s respondenter nämner

kompetensförsörjning i samband med Talent Management, tar vi med begreppet i den sammanfattande definitionen.

Arbetet med Talent Management har en tydlig individfokus, vilket framgår av svaren från våra tre respondenter. Visserligen finns det databaser för lagring av kompetenser inom fyra av våra fem företag. I en del fall kan personalen själva registrera sina kompetenser vilket enligt Lewis och Heckman (2006) är en fördel. Författarna menar nämligen att det är en fara för företagen att enbart satsa på en liten elit av personalstyrkan. Såväl Volvo Trucks, WSP och Vattenfall arbetade dock mer aktivt med en mindre del av personalstyrkan, främst när det kommer till strategiskt arbete samt utveckling och utbildningar. Detta arbetssätt går helt i linje med McKinsey & Company artikel (2001) som menar att det är viktigt att dela upp de anställda i två grupper; högpresterande och lågpresterande. På Volvo kan detta liknas vid den grupp som kallas Key Talent, en grupp som består av ca 5 % av samtliga inom linjechefsstrukturen (Lindgren, 2013, 2 maj). På Vattenfall benämner man individer i den utvalda gruppen för High Flyers eller High Potential (Bergenheim, 22 april 2013). WSP, å sin sida, har en talanglista som består av de individer som deltagit i deras Development Centers. Listan är uppdelad i tre grupper där mest fokus läggs på individer inom grupp ett (Ragnå, 2013, 17 april). Respondenterna för de tre företagen har alla medgivit att listorna på vilka individer som ses som företaget mest framstående talanger hålls hemliga. Informationen är helt enkelt till för ledningsgruppens strategiska arbete (Bergenheim, 2013, 22 april., Lindgren, 2013, 2maj., Ragnå, 2013, 17 april). McKinsey & Company (2001) anser att det är nödvändigt att särbehandla en högpresterande grupp i företaget för att kunna arbeta med Talent Management på rätt sätt. Då fokus på ett fåtal individer är viktigt inom arbetet med Talent Management hos våra respondenter väljer vi att inkludera även det i studiens sammanfattande definition.

Individerna som främst omfattas av företagens Talent Managementarbete benämns av våra respondenter på Vattenfall, Volvo och WSP som personer som förväntas inta nyckelpositioner i framtiden. Till största delen utgörs nyckelpositionerna av chefer eller specialister som är avgörande för företagets framgång (Bergenheim, 2013, 22 april., Lindgren, 2013, 2 maj., Ragnå, 2013, 17 april).

Scullion och Collings (2010) beskriver Talent Management som arbetet med att rekrytera, utveckla och behålla den “bästa” personalen som är strategiskt viktig för företaget. I den forskning som tagits upp i uppsatsens referensram är det vanligt förekommande att ordet talang används synonymt med personer som innehar nyckelpositioner. Då samtliga våra tre respondenter väljer att beskriva vikten av nyckelpositioner har vi valt att inkludera begreppet i den sammanfattande definitionen.



Figur 4. Talent Managements viktigaste komponenter utifrån genomförda intervjuer med tre företag som arbetar med begreppet.

Sammanfattande definition:

Arbetet med Talent Management innefattar ett fåtal individer som måste motiveras och utvecklas för att säkerställa företagets nuvarande och framtida kompetensförsörjning av nyckelpositioner.

5.1.2 Skillnader mellan den sammanfattande definitionen och andra

I arbetet med att skapa vår egen definition av Talent Management utifrån genomförda intervjuer är det intressant att reflektera över olikheter mellan hur begreppet beskrivs i referensramens tidigare forskning och de intervjuade företagen i vår studie. Den största skillnaden är att inget av de tre företag som arbetar med Talent Management talar särskilt mycket om rekrytering som en del av arbetssättet. I referensramen framgår att rekrytering en viktig del av Talent Management, någonting som uppmärksammas av flera författare. Till exempel menar Lewis och Heckman (2006) att rekrytering av "rätt" personer är ett av Talent Managements huvudspår. Anledningen till bristen på fokus på rekrytering i vår studie kan bero på att vi valt att genomföra intervjuer med stora företag med stora HR-avdelningar där arbetet med olika processer är uppdelat på olika personer. Därför kan bristen bero på att våra respondenter inte arbetar med rekryteringar. Men det är trots det intressant att reflektera över att personerna som ansvarar för Talent Management, våra respondenter, inte har rekrytering bland sina arbetsuppgifter. Employer Branding och att attrahera rätt personal är begrepp som tidigare forskning sammankopplar med Talent Management. McKinsey & Company (2001) menar att det är en del av Talent Management för en arbetsplats att framstå som attraktiv genom att erbjuda intressanta arbetsuppgifter, utvecklingsmöjligheter, hög lön och andra förmåner. Även Scullion och Collings (2010) menar att attrahera personal är en viktig del i Talent Management. I respondenternas definitioner och beskrivning av deras arbetsätt nämnde inget av de tre företagen som arbetar med Talent Management Employer Branding eller vikten av att vara en attraktiv arbetsplats. Detta kan återigen förklaras genom att de arbetsuppgifterna inte ligger på våra respondenter. Det är också intressant att reflektera över att de båda företagen i vår studie som inte arbetar med Talent Management; Göteborgs stad och IKEA, lägger stort fokus vid frågor som rör rekryteringen när vi talar om Talent Management.

5.2 Tema 2: Användning och arbetssätt

Trots att två av fem företag uppger att de inte arbetar med Talent Management som begrepp kommer vi i denna del av analysen utgå ifrån samtliga företag. Detta då vi menar att både IKEA och Göteborgs stad använder sig av en del processer som skulle kunna tillskrivas Talent Management.

Arbets sättet med Talent Management kan liknas vid andra managementteorier som presenterats i vår referensram. Som tidigare nämnts liknar Talent Management och Human Resources varandra på många sätt. De syftar båda till att anställa rätt personal, hantera personalens prestationer, hantera förändringar inom personalstyrkan samt administrera uppgifter som berör personalen (Torrington et al., 2011). Detta anser vi sammanfatta samtliga respondenters arbetssätt även om de genomför aktiviteterna på olika sätt. Human Resource Management handlar om att leda personalen och ser personalen som tillgångar som ska tas tillvara på bästa möjliga sätt (Torrington et al., 2011). Detta arbetssätt har stora likheter med Humankapital och Knowledge Management och ligger till grund för hur våra respondenter arbetar med Talent Management. Men en stor skillnad, som blivit tydlig genom våra intervjuer, är att de företag som arbetar med Talent Management endast fokuserar endast på en liten grupp av individer, något som teorierna för Humakapital och Knowledge Management inte gör. Att arbeta med Humankapital är att göra investeringar för att utveckla personalen (NE, 2013a). Detta är något som samtliga av våra respondenter gör i arbetet med Talent Management, vilket också tyder på att arbetsätten för Humankapital och Talent Management liknar varandra.

5.2.1 Omfattning av Talent Management i företagen

Det är intressant att analysera närmare dels i vilken omfattning de medverkande företagen arbetar med Talent Management, men också vilka individer det omfattar. Med utgångspunkt i de teorier kring Talent Management som presenterats i uppsatsens referensram verkar begreppet vara relativt allomfattande och inkludera företags arbete med rekrytering, utveckling och behållandet av personal (Lewis & Heckman., 2006). Utifrån vad vi fått ut från våra intervjuer visar det sig inte riktigt stämma. Rekrytering är i många fall, exempelvis hos WSP och Göteborgs stad, en decentraliserad process som sker ute på de olika avdelningarna (Ragnå, 2013, 17 april, Tuvegran & Flodell, 2013, 24 april) Det kan såklart finnas många orsaker till varför företagen väljer att arbeta på olika sätt. När det gäller Volvo Trucks och Vattenfall kan en förklaring vara att bolagen är så pass stora, med större HR-avdelningar varför våra respondenter inte är involverade i rekryteringsprocesserna. Både WSP och IKEA har en ganska decentraliserad rekryteringsprocess (på IKEA styrt till varuhusen och på WSP till de olika affärsområdena) och här blir helt enkelt inte HR-avdelningarna särskilt involverade. Ingen av våra respondenter nämner behållandet av personal som en viktig del av Talent Management.

Däremot talar samtliga om motivation och utveckling, vilket indirekt bör ses som ett sätt för företagen att få sin personal att stanna.

Samtliga företag, förutom Göteborgs stad, bedriver något form av arbete där särskilt kompetenta eller viktiga individer utpekats. Detta ger stöd till de teorier kring Talent Management som menar att det är viktigt för företag att satsa lite extra på ett fåtal individer (McKinsey & Company., 2001). Främst verkar detta arbete syfta till att identifiera framtida nyckelpersoner och ledare inom företagen. I takt med globaliseringens ökade påverkan med bland annat ökad konkurrens som följd antar vi att Talent Managementarbetet blir en del i att säkra företagets framtid. Denna bild bekräftas av exempelvis respondenten på Volvo Trucks som menar att Talent Managementarbetet är en del av att säkra framtida affärsresultat (Lindgren, 2013, 2 maj).

I motsats till detta blir det intressant att reflektera kring varför inte Göteborgs stad i större utsträckning pekar ut särskilda nyckelpersoner. Organisationen upplever en allt hårdare konkurrens om personal och har kanske därför behov av att utveckla sin personalstrategi. Det är exempelvis värt att notera att både IKEA, Vattenfall och Volvo finns med på listor över mest attraktiva arbetsgivare (Lignell, 2013), samtidigt som Göteborgs stad inte gör det. Vi tror att många högutbildade ställer stora krav på sina framtida arbetsplatser, inte minst när det gäller utveckling samt möjlighet till karriär, någonting som kanske Göteborgs stad alltså till viss del saknar. Då Göteborgs stad är en offentlig förvaltning som inte endast drivs av affärsmässiga målsättningar utan även fyller en viktig samhällsfunktion är det svårt att jämföra deras arbete med renodlade företag. Därför anser vi att det blir svårt att applicera Talent Management och individ fokus på hela organisationen. Däremot kanske det är möjligt att använda begreppet inom vissa divisioner.

5.2.2 Uppföljning av Talent Management i företagen

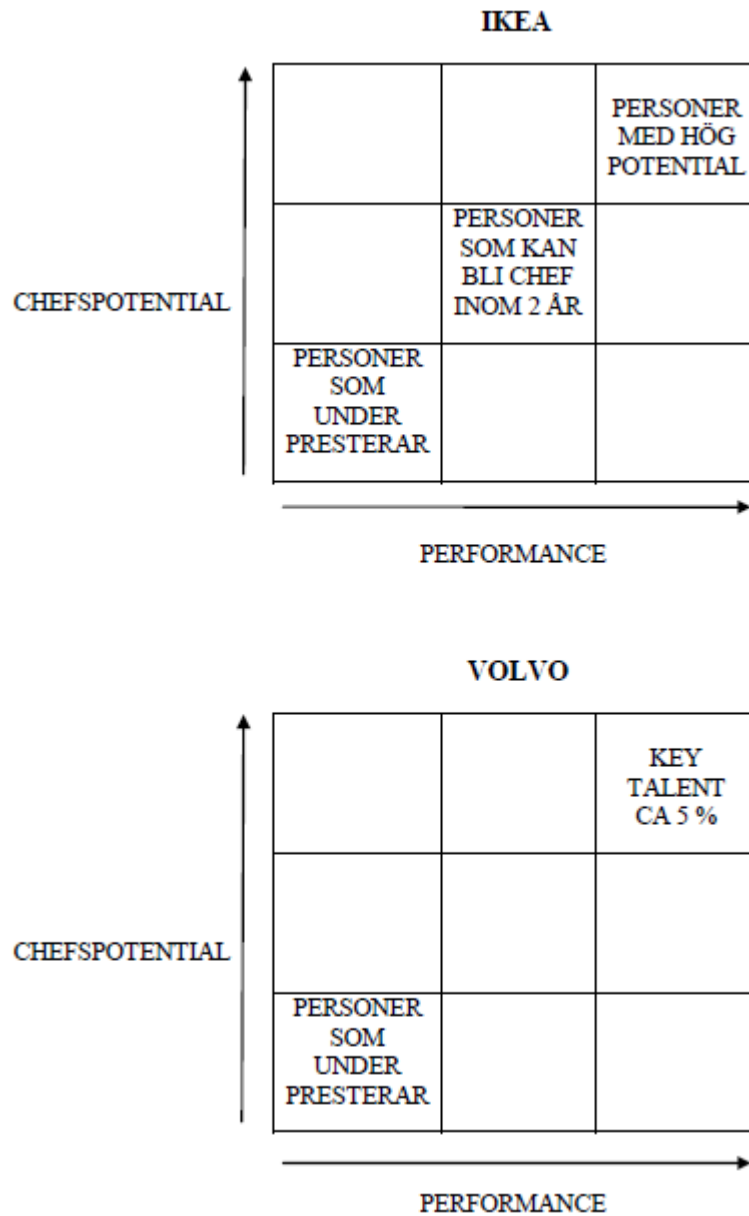
Utifrån tidigare forskning kring Talent Management kan vi konstatera att uppföljningen av Talent Managementarbetet är en mycket viktig del. Detta blir en del i företagets arbete att försöka behålla sin personal. Uppföljningen kan exempelvis ske via användandet av nyckeltal (Catasús et al., 2008) eller via att företagen lagrar kompetenser och processer i diverse databaser, exempelvis i kunskapsdatabaser (Farley., 2005). Mathis och Jackson (2012) menar att det är

önskvärt att personalstyrkan kategoriseras och klassificeras i ett datasystem, detta för att företaget ska kunna kontrollera hur personalutvecklingen fortlöper.

Utifrån de intervjuer som genomförts för denna studie visar det sig att företagen arbetar med just uppföljningen på lite olika sätt. På IKEA och Volvo såg uppföljningen relativt lika ut, varför vi valt att jämföra detta under rubriken Talent Review. WSP och Vattenfall följer också upp sitt Talent Managementarbete, men på ett lite annorlunda sätt. De båda företagen verkar dock ha anammat Mathis och Jacksons (2012) synsätt om att det är viktigt att kategorisera och klassificera personalen i diverse datasystem. På WSP hamnar alla deltagarna i Development Centers på en så kallad talanglista som i sin tur är uppdelad i tre stycken kategorier baserat på hur viktig/talangfull individen är. På Vattenfall, å andra sidan, fanns på respondentens tid två olika databaser. I den första kunde personalen själva lista sina kompetenser och framtida målsättningar. Den andra databasen däremot var konfidentiell och här listades personer med riktigt stor potential/kompetens för framtiden. Som framgår i avsnittet nedan om Talent Review arbetar även IKEA och Volvo Trucks med en nära uppföljning av sina talanger och således drar vi slutsatsen att detta är någonting företagen värdesätter. Kanske är denna registrering av kompetens ett sätt för företag säkra sin framtida existens. Hög kompetens verkar bli allt mer eftertraktat, någonting som skapar ökade valmöjligheter för kompetens personal. Om företagen lyckas få en god överblick genom god uppföljning över sina kompetenser kanske de i förlängningen kan erbjuda mer individanpassade utvecklings- och karriärmöjligheter. Någonting som vi tror uppskattas av de verkliga talangerna.

Gällande användandet av nyckeltal är det faktiskt enbart respondenten på IKEA Kalmar som bekräftar användandet. Detta kan givetvis bero på att vi inte frågat mer specifikt kring användandet utan snarare försökt hålla våra frågeställningar korta och öppna. IKEA Kalmar använder dock nyckeltal och har bland annat ett så kallat exportmål där flyttbarheten inom företaget mäts (Nelson, 2013, 8 maj). I och med vi att företagen vi valt att intervjua är stora utgår vi ifrån att samtliga använder sig av nyckeltal inom vissa områden. Däremot kan vi konstatera att nyckeltalen inte verkar vara en viktig del av företagens Talent Managementarbete.

Som framgår i det empiriska materialet använder både IKEA och Volvo Trucks en så kallad niofältare när det kommer till kartläggning och uppföljning av sin personal.



Figur 5 och 6. Niofältare som används för Talent Review både av IKEA och Volvo Trucks.

För det första är det intressant att två av fem företag använder sig av en niofältare för analys. Dessutom är användningsområdet relativt likt, båda företagen uppger att de använder niofältaren

för att få överblick över sin personal och dess kompetenser. För IKEA sker uppföljningen i två delar, en separat för den varuhusanställda personalstyrkan och en för chefer (Nelson, 2013, 8 maj). Den vertikala axeln i IKEAs niofältare listar chefspotential och den horisontella "performance". Som framgår i figur 4 underpresterar individer längst ner till vänster i dagsläget. Individer i mitten har potential att bli chefer inom ett par år. Figur 5 visar Volvo Trucks niofältare. Företaget fokuserar främst på de individer längst upp till höger i niofältaren, så kallade Key Talents. På Volvo Trucks används niofältaren som en del av uppföljningen av linjechefsstrukturen (Lindgren, 2013, 2 maj). Användandet av niofältaren fyller säkert många funktioner men för oss blir det speciellt tydligt att den skapar möjlighet för företagen att klassificera och gruppera sina anställda. Individer högst upp till höger i niofältaren besitter helt enkelt kvalitéer som företagen anser är extra mycket värda. Detta arbetssätt stämmer väl överens med de strategier för Talent Management som McKinsey & Company (2001) beskriver och som bland annat innefattar identifierandet av högpresterande individer. Genom att identifiera dessa nyckelpersoner eller Key Talents får företagen helt möjlighet att dels överblicka personalsammansättningen samt planera för framtida chefsrekryteringar. Ur personalsynpunkt är det värt att diskutera vad som händer med gruppdynamiken när en del individer pekats ut som extra talangfulla. Lewis & Heckman (2006) menar exempelvis att detta kan vara farligt för företaget. Förmodligen är detta en av anledningarna till att företagen inte gärna talar om dessa grupperingar, varken för de utvalda talangerna eller för övriga medarbetare.

5.3 Tema 3: Syfte och målsättning

Då endast tre av fem företag arbetar med Talent Management utgår analysen av syfte och målsättning utifrån dessa respondenternas svar. I och med att Göteborgs stad och IKEA uppger att de inte använder sig av Talent Management går det av förklarliga skäl inte att utläsa något syfte eller målsättning för dessa två.

Utifrån den forskning som finns kring Talent Management verkar det huvudsakliga syftet vara att rekrytera, utveckla och behålla talanger inom företaget (Torrington et al., 2011). Det framgår tydligt att Talent Management, även när det kommer till syfte, hämtat inspiration från teorier kring exempelvis Human Resources, Humankapital, Employer Branding, Knowledge Management och Performance Management. Syftet med Humankapital är relativt likt syftet med Knowledge Management, som är att behålla kunskap och kompetenser inom företaget. I och med

arbetet med Performance Management försöker företaget uppnå en högre grad av måluppfyllelse samt öka motivationen för de anställda. Teorierna kring syftet och målsättningarna gällande Talent Management innefattar stora delar av ovan nämnda teorier. Detta kan exemplifieras via Cappelli (2008) som skriver att det huvudsakliga syftet med Talent Management är att stödja den operativa verksamheten samt att i förlängningen tjäna pengar. Att företaget ska tjäna pengar och vara vinstdrivande är syftet med all typ av HR-arbete och Talent Management är således inget undantag. Ett annat syfte med Talent Management kan vara att med hjälp av diverse nyckeltal göra kompetenser med mera jämförbara (Catasús et al., 2008). McKinsey & Company (2001) menar att det är av största vikt att företag har en välfungerande strategi för Talent Management för att stå emot den konkurrens som följer globaliseringen.

Vattenfalls Talent Managementarbete syftade till att säkerställa tillgången på kompetent personal samt att försöka se till att den framtida försörjningen av talangfull personal säkerställs. Sedan är också viktigt att motivera de anställda genom utvecklings- och karriärmöjligheter. (Bergenheim, 2013, 22 april). Dessa huvudsakliga syften som beskrivs av respondenten från Vattenfall kan exempelvis sammankopplas med teorier kring Knowledge Management som handlar mycket om just kompetensen i företag. Även Humankapital kan kopplas till detta. Respondenten på Volvo beskriver, precis som Cappelli (2008), det huvudsakliga syftet med Talent Management som affärsresultatet. Företaget hoppas helt enkelt att arbetet med Talent Management ska göra dem konkurrenskraftiga och de anställda blir en viktig del i detta arbete. Förutom affärsresultatet är det även viktigt att ge de anställda goda förutsättningar för utveckling och motivation (Lindgren, 2013, 2 maj). Volvo uppmärksammar, precis som Vattenfall, att personalen är en viktig del av företaget. Dessutom nämner båda att motivation och utveckling som två viktiga syften med Talent Managementarbetet. Volvo menar även att ett syfte med Talent Management är att få en bra personalmix i organisationen (Lindgren, 2013, 2 maj). Återigen anser vi att tydliga kopplingar kan göras till både Knowledge Management samt teorier kring Humankapital. På WSP syftar arbetet med Talent Management dels till att säkra det framtida behovet av ledare och andra nyckelpersoner men också till att, precis som hos Vattenfall och Volvo, att ge den egna personalen utvecklingsmöjligheter och motivation (Ragnå, 2013, 17 april).

Det är anmärkningsvärt att endast ett av de intervjuade företagen, Volvo, uppger affärsmässiga syften med Talent Management. I och med att samtliga företag, förutom Göteborgs stad, är vinsdrivande tror vi dock att det affärsmässiga spelar väldigt stor roll vid upprättandet av alla typer av strategier, även dem gällande personal. Och precis som McKinsey & Company (2001) skriver leder den ökade konkurrensen till högre krav på företag. Något som till viss del verkar åtgärdas med hjälp av Talent Management. Att Talent Management till viss del behövs för att utforma nyckeltal bekräftar Vattenfall, Volvo och WSP. Företagen arbetar på olika sätt arbetar med att registrera kompetenser. Ett användningsområde för detta kan vara för jämförelse. Kanske framgår det i dessa system om företagen har brist på framtida kompetent personal?

5.4 Företagen som inte arbetar med Talent Management

Det är intressant att reflektera över varför inte Talent Management används av alla företag vi intervjuat för vår studie. McKinsey & Company (2001) menar att tillgången på kompetent personal i framtiden kommer att minska på grund av demografiska förändringar och att ett företags framtid och konkurrenskraft därför är beroende av satsningar på Talent Management. Så varför arbetar då inte alla företag med Talent Management?

Att Göteborgs stad inte använder sig av Talent Management tror vi delvis kan beror på att organisationen är så spridd och innefattar många mindre enheter med specialiserad personal. Enligt Göteborgs Stads hemsida finns det cirka 100 olika yrkesgrupper och omkring tusen olika befattningar inom organisationen (Göteborgs stad., 2013b). Dessa olika yrken har personal som inte kan konkurrera om samma positioner och därför blir det svårt att ha ett gemensamt centralt register på kompetenser och talanger. Det skulle vara tänkbart att varje yrkesgrupp skulle kunna satsa på Talent Management, men i nuläget finns andra åtgärder för att säkerställa att organisationen har rätt person på rätt plats. Göteborgs stad arbetar med Employer Branding, bland annat för att attrahera individer som passar för att arbeta inom den offentliga sektorn. Våra respondenter beskriver att ett samhällsintresse och en vilja att göra ett jobb som ger nytta för andra är viktiga egenskaper hos personer som jobbar inom organisationen. Personlig karriär och hög lön är sekundärt (Tuvegran och Flodell, 2013, 24 april). Detta kan också vara en förklaring till varför de inte arbetar med Talent Management. Förutom att Göteborgs stad har en Trainee utbildning så läggs inte mycket fokus på individen, det tror vi kan bero på att sådana satsningar inte harmoniserar med organisationens övriga mål och syften.

IKEA Kalmars respondent berättar att de inte heller arbetar med Talent Management som ett begrepp. På IKEA Kalmar anställs 98 procent av personalen som säljare, sen finns det stora möjligheter att klättra till chefspositioner för de personer som väljer att stanna en längre tid inom företaget (Nelson, 2013, 8 maj). Det kan därför vi första anblick verka som Talent Management skulle vara ett framgångsrikt arbetsätt för företaget. Vidare berättar dock vår respondent att många av deras anställda är studenter som jobbar extra och som söker sig till andra företag när de är färdigutbildade för att göra karriär inom yrket de studerat till (Nelson, 2013, 8 maj). Detta gör att personalomsättningen är hög vilket leder till att det är svårt att behålla talanger inom företaget. Talent Management är ett arbetssätt som satsar på få personer som förväntas nå strategiska positioner inom ett företag. Då IKEA Kalmar endast är en av många varuhus i Sverige, undrar vi om vi kanske hade fått andra svar kring Talent Management om vi hade intervjuat en HR-chef på IKEAs huvudkontor i Älmhult. På huvudkontoret finns med säkerhet flera strategiskt viktiga positioner och det är möjligt att de använder sig av Talent Management även om inte de enskilda varuhusen gör det. Respondenten på IKEA Kalmar sa under intervjun att duktiga medarbetare ifrån butiken ibland blir rekryterade till huvudkontoret. Respondenten berättade även att det finns ett utvärderingssystem som används i hela IKEA i Sverige som kallas för *Talent Review* där personalen kategoriseras efter kompetenser. Informationen lämnas till huvudkontoret (Nelson, 2013, 8 maj) vilket också skulle kunna indikera att de därifrån arbetar på ett mer övergripande strategiskt sätt med processer som i alla fall kan liknas vid Talent Management.

Vi har tidigare i vår uppsats konstaterat att Talent Management liknar flera andra Management idéer såsom Human Resources, Human Resource Management, Employer Branding, Performance Management, Humankapital och Knowledge Management. Detta får oss att ställa frågan; Är Talent Management en innovation eller bara ett nytt namn på gamla arbetssätt? Vi har genom vår studie dock hittat skillnader som visar på att Talent Management inte bara är ett nytt ord för en äldre process, utan ett arbetssätt som inkluderar nya sätt att arbeta på. Till exempel är fokus på en mindre grupp nytt för Talent Management, även sättet som man låter talangerna styra arbetet på skiljer Talent Management från andra management teorierna. Cunningham (2007) menar att man antingen kan försöka anpassa den rekryterade talangen efter den tilltänka

tjänsten eller anpassa tjänsten efter talangen. Detta stämmer bra med Volvos idéer med att inte styra talangerna för mycket utan istället se var de leder företaget (Lindgren, 2013, 2 maj).

Av företagen i vår studie är fyra av fem grundade i Sverige även om flera av dem nu har sina huvudkontor utomlands. Idéerna om Talent Management utvecklade i England och USA och därför är det intressant att reflektera över arbetssättets spridning geografiskt. Göteborgs stad är ett svenskt företag utan globala anknytningar vilket kan vara en förklaring till varför de inte använder Talent Management. Vattenfall, Volvo och WSP är alla stora internationella företag som konkurrerar på den globala marknaden vilket kan ha påverkat deras val att arbeta med Talent Management. IKEA är visserligen också ett stort globalt företag men använder inte Talent Management som arbetssätt på varuhuset i Kalmar. Dock kan vi genom denna studie inte få svar på hur de arbetar på huvudkontoret. Trots olikheter kan företagens marknad och spridning antas vara en anledning till att använda Talent Management eller inte.

5.5 Behovet av Talent Management

Vi har i vår sammanfattning av teorierna i referensramen konstaterat att Talent Management är ett arbetssätt som samlar idéer från flera av de andra managementteorierna och ger en mer heltäckande lösning för hur man ska arbeta med personalfrågor. Därför menar vi att Talent Management kan vara användbart i många företag och att arbetssättet lätt kan appliceras i olika typer av organisationer. Dock har vår studie visat att det främst är företag med tydliga strategiska och affärsrättsliga mål som använder sig av Talent Management. Företag som hela tiden måste förändras för att stå emot hård konkurrens och utvecklas genom nya innovationer. Dessa egenskaper kan tillskrivas Vattenfall, Volvo och WSP som är de företag i vår studie som använder sig av Talent Management. Göteborgs stad verkar inom offentlig verksamhet och därför är konkurrensen inte lika överhängande. Organisationens mål styrs istället av riksdag och regering vilket gör att Göteborgs Stads arbete inte helt kan jämföras med ett privat företag. IKEA Kalmar är styrt av IKEAs huvudkontor som fattar beslut om hur de ska arbeta, därför är det även svårt att jämföra IKEA Kalmar med Vattenfall, Volvo och WSP.

6. Slutsats och Resultat

I detta avsnitt presenteras uppsatsens slutsats som svarar mot studiens syfte och frågeställningar. Vidare presenteras uppsatsförfattarnas egna reflektioner kring slutsatsen samt förslag på fortsatt forskning inom ämnet.

6.1 Slutsats

Samtliga respondenter från de fem företag som deltagit i vår studie känner till begreppet Talent Management. I deras definitioner av Talent Management hittar vi både likheter och olikheter. Vi kan konstatera att tre av fem intervjuade företag arbetar med Talent Management. Dessutom använder sig de två övriga företagen av en del processer som skulle kunna tillskrivas Talent Management. Även om företagen uppger i viss mån varierande arbetssätt visar det sig att många likheter finns. Hos Volvo Trucks, Vattenfall och WSP, som alla använder Talent Management, nämner alla respondenter utveckling, motivation, kompetensförsörjning, ett fåtal individer samt nyckelpositioner som viktiga ledord. I övrigt är uppföljning och registrering av kompetenser i diverse datasystem en viktig del av arbetet. Syftet och målsättningen med att arbeta med Talent Management är enligt respondenterna främst motivation och kompetensförsörjning till nyckelpositioner.

Med utgångspunkt i svaren från de tre företag som använder sig av Talent Management har vi utformat en egen definition. Denna definition utgår ifrån de ord som använts mest frekvent av respondenterna och som på ett bra sätt sammanfattar företagets arbetssätt. Definitionen lyder:

Arbetet med Talent Management innefattar ett fåtal individer som måste motiveras och utvecklas för att säkerställa företagets nuvarande och framtida kompetensförsörjning till nyckelpositioner.

6.2 Egna reflektioner

Det var intressant att vi, utan att veta vilka företag som arbetade med Talent Management, inkluderade både företag som använder och inte använder arbetssättet i vår studie. Att Vattenfall, Volvo och WSP använder sig av Talent Management bekräftar för oss att det är ett viktigt och

användbart arbetssätt. Resultatet ger oss anledning att reflektera över varför processen passar vissa företag men inte andra vilket är intressant.

Den definitionen av Talent Management som vi skapat stämmer inte helt överens med vad vi trodde initialt. När vi började vårt utgick vi ifrån att attrahera och rekrytering av talanger var den största delen av Talent Managementarbetet och att utveckla och behålla talangerna skulle vara två andra viktiga ledord. Det har därför varit väldigt lärorikt att genomföra denna studie.

6.3 Förslag på framtida forskning

Då Talent Management är ett relativt nytt forskningsområde finns det stort utrymme för framtida studier. Denna studie utgår ifrån intervjuer med fem stycken stora företag med välutvecklade HR-avdelningar. En ny infallsvinkel hade kunnat vara att göra samma typ av intervjustudie men med små eller mellanstora företag. Detta då mindre företag inte har samma resurser att satsa på HR men likväl som de stora måste kunna rekrytera, utveckla och behålla kompetent personal. Vidare vore det även intressant att jämföra nyckeltal för företag som arbetar med Talent Management med nyckeltalen för företag som inte gör det. Finns det någon generell trend och verkar Talent Managementarbete gynna företagens resultat?

7. Käll- och Litteraturförteckning

7.1 Litteratur

Bengtsson-Rossby, C., Johansson, Hans. (2010) Talent Management - En nulägesanalys av sex större företag. (Magisteruppsats i företagsekonomi. Göteborg: Företagsekonomiska institutionen. Göteborgs universitet. Volym 10-09.

Catasús, Bino, Gröjer, Jan-Erik, Högberg, Olle & Johrén, Anders. (2008) *Boken om nyckeltal*. Uppl 2:1. Malmö: Liber

Eriksson-Zetterquist, Ulla., Kalling, Thomas. & Styhre, Alexander. (2012) *Organisation och organisering*. uppl 3, Malmö: Liber,

Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik & Wängnerud, Lena (2012) *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. uppl 4. Stockholm: Norstedts juridik

Hislop, Donald. (2005) *Knowledge Management in organizations: a critical introduction*. New York: Oxford University Press INC

Mathis, Robert L., Jackson, John H. (2012) *Human Resource Management: Essential Perspectives*. Mason: Cengage Learning

Price, Alan. (2004) *Human Resource management in a business context*. Uppl 2 London: Thomson Learning

Rubenowitz, Sigvard. (2004) *Organisationspsykologi och ledarskap*. Uppl 3. Lund: Studentlitteratur

Torrington, Derek., Hall, Laura., Taylor, Stephen. & Atkinson, Carol. (2011) *Human Resource Management*. Harlow: Pearson Education Limited. Uppl 8

Wilson, Fiona. (2004) *Organisation, arbete och ledning*. Uppl 2. Malmö: Liber AB. Uppl 4

7.2 Artiklar

Cappelli, Peter. (2008) "Talent Management for the Twenty-First Century". *Harvard Business review*, mars.

Cunningham, Ian. (2007) "Viewpoint: Talent Management - making it real", *Development and Learning in Organisations*, 21(2): 4-6

Dietz, James (1975) "A note on Human Capital" *Journal of economics issues*, 9 (3)

Lewis, Robert E, Heckman, Robert J. (2006) "Talent Management – a critical review". *Human Resource Management Review*, (16), 139-154

Powell, Marcus, Lubitsh, Guy. (2007). "Courage in the face of extraordinary talent: why talent management has become a leadership issue". *Strategic HR Review*. 6(5): 24-27

Schultz, Theodore W. (1961) "Investment in human capital" *The american economic review*, 51 (1)

Scullion, Hugh, Collings, David G. (2010) "Global Talent Management". *Journal of World Business*, (45), 105-108

7.3 Internet

Business World (2011) *Talent Management Strategy*. Hämtad 2013-04-09 från

<http://businessworldng.com/web/articles/1739/1/Talent-Management-Strategy/Page1.html>

Farley, Cheryl (2005). *HR's role in Talent Management and driving business results*. Hämtad 2013-04-09 från

http://download.clib.psu.ac.th/datawebclib/e_resource/trial_database/WileyInterScienceCD/pdf/ERT/ERT_5.pdf

Gustavsson, Bo., Israelsson, Torbjörn., Lyrén, Bitte., Nilsson, Marwin., Nofors, Peter., Pekkari, Anders. & Strannefors, Tord. (2010). *Generationsväxlingen på arbetsmarknaden: i riket och i ett regionalt perspektiv*. Hämtad 2013-04-04, från

http://www.arbetsformedlingen.se/download/18.6880a4dd130790d556980003977/generationsva_xlingen_rapport.pdf

Göteborgs Stad (2013a). *Kommunens organisation*. Hämtad 2013-05-06 från

<http://goteborg.se/wps/portal/invanare/kommun-o-politik/kommunens-organisation/>

Göteborgs stad (2013b). *Yrken i staden*. Hämtad 2013-05-11

från <http://goteborg.se/wps/portal/invanare/jobb/att-arbeta-i-goteborgs/yrken-i-staden/>

IKEA (2013). *Fakta och siffror*. Hämtad 2013-04-15 från

http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/facts_and_figures/index.html

Lignell, Johan. (2013, 22 mars) Google - om sveriges studenter får välja, *SvD Näringsliv*.

Hämtad 2013-05-06, från http://www.svd.se/naringsliv/karriar/google-om-sveriges-studenter-far-valja_7994488.svd

McKinsey & Company (2001) *War for talent*. Organization and Leadership practice. Hämtad 2013-03-24

från http://autoassembly.mckinsey.com/html/downloads/articles/War_For_Talent.pdf

Nandorf, Tove (2010, 24 juni) Felrekrytering kan bli dyrt. *Dagens Nyheter*. Hämtad 2013-05-06

från <http://www.dn.se/ekonomi/jobb/felrekrytering-kan-bli-dyrt>

Nationalencyklopedin [NE] (2013a) *Humankapital*. Hämtad 2013-03-27 från

<http://www.ne.se/lang/humankapital>

Nationalencyklopedin (NE) (2013b) *Talang*. Hämtad 2013-03-27 från <http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/sve/talang>

Redford, K. (2005, September). Shedding light on talent tactics. *Personnel Today*, 20-22. Hämtad 2013-04-09 från <http://www.personneltoday.com/articles/26/09/2005/31782/shedding-light-on-talent-tactics.htm>

Stymne, Bengt. (2013) "Management" i *Nationalencyklopedin*. Hämtad 2013-03-27 från <http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/lang/management>

Vattenfall. (2013) *Vattenfallkoncernen*. Hämtad 2013-05-06 från <http://www.vattenfall.se/sv/vattenfallkoncernen.htm>

Volvo Trucks Global (2013). *Total Solution Provider*. Hämtad: 2013-04-15 från http://www.volvotrucks.com/trucks/global/en-gb/aboutus/Pages/about_volvo_trucks.aspx

Volvokoncernen (2013). *Årsredovisning 2012*. Hämtad 2013-05-05 från http://www3.volvo.com/investors/finrep/ar12/sv/resultatutveckling/minority_interests_in_net_in_come_2_.html

WSP Group (2013). *Snabbfakta*. Hämtad 2013-05-06 från <http://www.wspgroup.com/sv/WSP-Sverige/Vilka-vi-ar/Newsroom/Snabbfakta/>

7.4 Muntliga källor

Bergenheim, Annika, fd Process Manager for HR, Vattenfall, telefonintervju, 22 april 2013.

Flodell, Örjan, Projektledare, Göteborgs stad, personlig intervju, 24 april 2013.

Lindgren, Paula, Director of Talent and Competence Management, Volvo, personlig intervju, 2 maj 2013.

Nelson, Johanna, HR Chef, IKEA Kalmar, personlig intervju, 8 maj 2013.

Ragnå, Maria, HR Project Manager Europe, WSP, telefonintervju, 17 april 2013.

Tuvegran, Maria, Planeringsledare, Göteborgs stad, personlig intervju, 24 april 2013.

Bilaga 1 – Intervjuguide

Huvudfrågor: SVAR

1. Vet ni vad Talent Management är? JA/NEJ

Hur skulle du definiera Talent Management? **DEFINITION**

2. Använder ni er av Talent Management? JA/NEJ

(OM NEJ - Hur arbetar ni med rekrytering, utveckling och för att behålla personal? Hur attraherar ni personal? Hur utvecklar ni personal? Hur gör ni för att behålla personal? Satsar ni extra på en viss grupp inom företaget?)

I så fall *hur* arbetar ni med TM? **ARBETSSÄTT**

Vilka innefattas i satsningen på talanger? Hela organisationen eller utvalda grupper? Hur attraherar/hittar ni talanger?

Hur jobbar ni med utveckling av talanger?

Hur jobbar ni för att behålla dem?

Datasystem?

3. Vad är ert syfte med Talent Management? VILKA MÅL VILL MAN NÅ

Varför? **ANLEDNING**